



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título:

“MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIONES INGENIERÍA SUMINISTROS CONINSU CÍA. LTDA., DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Mirian Liliana Barrera Cango

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing.

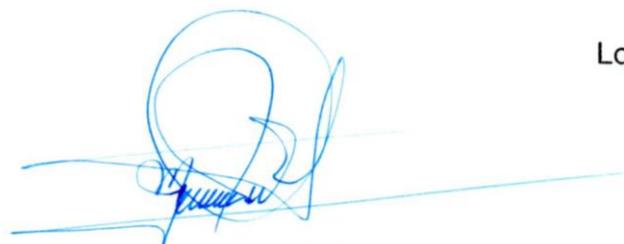
Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado “**MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIONES INGENIERÍA SUMINISTROS CONINSU CÍA. LTDA., DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015**”, de autoría de la Sra. Mirian Liliana Barrera Cango, previo a obtención del Título de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través el tribunal correspondiente.

Loja, abril del 2016



Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Mirian Liliana Barrera Cango; 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: Mirian Liliana Barrera Cango

Firma: _____



Cédula: 2100318779

Fecha: Agosto del 2016

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

Yo, **Mirian Liliana Barrera Cango** declaro ser autora de la tesis titulada "MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIONES INGENIERÍA SUMINISTROS CONINSU CÍA. LTDA., DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015", como requisito para optar al grado de INGENIERA COMERCIAL; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los treinta días del mes de agosto del año dos mil dieciséis, firma la autora.

Firma: 

Autora: Mirian Liliana Barrera Cango

Cédula: 2100318779

Dirección: Provincia Sucumbíos, cantón Lago Agrio, parroquia Nueva Loja, barrio Miraflores, Monseñor Leonidas Proaño y Chimborazo

Correo Electrónico: mirian_liliz@hotmail.com

Teléfono: 062-820-273

Celular: 0986731992

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs.

Tribunal de grado:

- Dr. Jhodin Patricio Sánchez Quizhpe (Presidente)
- Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas. MGS.
- Ing. Juan Gabriel Vacacela Pineda. MGS.

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 todos quienes deseamos superarnos.

A la Modalidad de Estudios a Distancia, especialmente al Plan de Contingencia en la persona de la Ing. María José Cueva, gracias a su apoyo se logró alcanzar mi meta más deseada.

A mi director de tesis Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs.; quien con su acertada guía se ha logrado la culminación de la presente tesis.

Finalmente agradezco a los directivos y personal de la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., quienes me brindaron el acceso a la información necesaria para el desarrollo del presente estudio.

A todos mi mayor reconocimiento y gratitud.

Mirian Liliana Barrera Cango

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo se lo dedico en primer lugar a Dios por ser mi luz y guía en mi vida, quien me otorga la vida, salud y la oportunidad de superarme a pesar de las dificultades diarias.

A mi hijo Emiliano, quien hace que cada día tenga sentido mi existencia, testigo silencioso de mis luchas diarias en busca de un mejor futuro. A él mi esperanza, mis alegrías y la culminación de este trabajo y lo que representa.

De igual manera quiero dedicar este triunfo a mis Padres quienes con amor, esmero y consejos supieron inculcar y hacer de mí una persona de bien.

A mi amado Esposo Edgar quien con su entusiasmo, apoyo incondicional y su amor me dio valor y coraje para alcanzar el cumplimiento profesional tan anhelado.

Mirian Liliana Barrera Cango

a. Título

“MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL Y MANUAL DE CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS Y REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIONES INGENIERÍA SUMINISTROS CONINSU CÍA. LTDA., DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2015”

b. Resumen

Proponer un Manual Orgánico y Funcional y Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, para el año 2015, que sirva como instrumento de apoyo que defina y establezca en su realidad la estructura orgánica y funcional de la empresa, así como el control, la responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una adecuada funcionalidad administrativa de la organización, fue el objetivo general del presente estudio; para su cumplimiento se emplearon los métodos inductivo, deductivo, analítico, científico y estadístico, así mismo con el apoyo de las técnicas de observación directa, bibliográfica, entrevista y encuesta se recabó información que sustenta los resultados obtenidos.

En el análisis situacional efectuado se determinó que la empresa no dispone de hojas de funciones, éstas solo se asignan de manera verbal, lo cual no garantiza un compromiso de cumplimiento de parte del trabajador, así mismo la estructura orgánica reflejada en el organigrama no muestra de una manera clara los niveles jerárquicos y de autoridad de cada uno de los cargos, situación que impide la fluidez de la comunicación. En lo relacionado a la clasificación de puestos la empresa no posee un manual que asegure su valoración técnica, en cuanto a la

selección de personal carece del reglamento que delimite los pasos a seguir para su contratación.

Para dar solución a las deficiencias encontradas en primer lugar se definió la estructura orgánica y funcional de la organización, para lo cual se definieron 3 departamentos, administrativo financiero, técnico y comercial, en los cuales se agrupan todos los cargos que integran la empresa. El departamento técnico se divide en tres secciones, la de Ingeniería eléctrica, Ingeniería Civil y mecánica y la sección de fábrica de postes.

Una vez establecida la estructura orgánica se identificó las líneas de ubicación para lograr una adecuada interrelación de unidades administrativas integrantes de la organización, seguidamente se procedió a definir, describir y ubicar los objetivos, funciones y condiciones mínimas de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.

Luego se procedió a la elaboración del manual de clasificación, valoración de puestos y manual orgánico y funcional, donde se establecieron 4 factores y 10 subfactores, asignándoles su correspondiente ponderación y puntuación, en base a los cuales se valoró cada puesto de trabajo definido en la nueva estructura orgánica. De acuerdo a la puntuación obtenida en cada puesto se procedió a determinar 8 categorías predeterminadas, en las cuales se ubicaron los puestos según el intervalo

establecido para cada una de las categorías están divididas en 4 relacionadas con el área operativa y 4 con el área administrativa.

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

Con la propuesta planteada se espera dotar a la empresa Coninsu Cía. Ltda., de herramientas administrativas que le permitan eficiencia en sus operaciones, recomendándole actualizar cuando se requiera la estructura orgánica de la empresa, de tal manera que este instrumento esté acorde a los cambios que experimenta la organización, aplicar el proceso propuesto para la valoración de puestos, contribuyendo a una adecuada administración del talento humano, lo cual contribuirá a mejorar la satisfacción laboral.

Abstract

Propose an Organic and Functional Manual and Classification Manual, Job Evaluation and Selection of Personnel Regulations for Construction Company Engineering Supplies Co. CONINSU. Ltda., The Lago Agrio Canton, Province of Sucumbios, 2015, to serve as a support tool defining and establishing in its reality the organizational and functional structure of the company and control, accountability and channels communication that allow adequate administrative functionality of the organization, was the general aim of this study; for compliance inductive, deductive, analytical, scientific and statistical methods likewise supported by direct techniques, literature, interview and observation were used survey information supporting the results are collected.

In the performed situation analysis it was determined that the company has no leaves functions, they only assigned verbally, which does not guarantee a commitment to comply with the worker, also reflected in the organizational chart organizational structure does not show a clear way hierarchical and authority of each of the charges levels, which impedes the flow of communication. In relation to the classification of positions the company does not have a manual that ensures their technical assessment, in terms of personnel selection lacks the regulation that delimits the steps for recruitment.

To address the deficiencies found first the organic and functional structure of the organization was defined, for which 3 departments, commercial financial administrative, technical and in which all positions within the company are grouped defined. The technical department is divided into three sections, the Electrical Mechanical Engineering, Civil Engineering and section pole factory.

Once the organizational structure established location lines identified for proper interrelationship of members of the organization administrative units, then we proceeded to define, describe and locate the objectives, functions and minimum requirements for each position and administrative units to avoid overload of work and duplication.

Then he proceeded to the development of the manual classification, job evaluation and organic and functional manual where 4 factors and 10 sub-factors were established, assigning corresponding weighting and scoring, based on which each position defined work was assessed in the new organizational structure. According to the score obtained in each position we proceeded to determine 8 preset categories, where the positions were located at the interval set for each of the categories are divided into 4 related to the operational area and 4 with the administrative area.

Finally, the regulation of recruitment was developed through which the appropriate procedure for the recruitment, selection, recruitment, induction and training of staff is established.

The proposal put forward is expected to provide the company Coninsu Cia. Ltda., Administrative tools that allow efficient operations, recommending updated when the organizational structure of the company, so that this instrument is in line with the changes in the organization, is required to apply the proposed assessment process positions, contributing to the proper administration of human talent, which will help improve job satisfaction.

c. Introducción.

Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., inicia sus actividades en el mes de diciembre del año 2001, brindando servicios dentro de la rama de Ingeniería Civil como apertura de trochas, construcción de veredas y bordillos, construcción de aulas, baterías sanitarias y alcantarillado y todo lo relacionado con la rama. Dentro de la ingeniería mecánica como es la construcción de cubiertas para canchas de uso múltiple, construcción de puentes con tubería y todo lo relacionado con la rama. En lo relacionado a ingeniería eléctrica están estudio, diseño, planificación y construcción de redes eléctricas en baja, media y alta tensión, estudio, diseño y montaje de transformadores, alumbrado público. Iluminación de vías.

A través del estudio efectuado se ha evidenciado que la empresa no cuenta con una estructura orgánica que refleje su real situación, además no dispone de un manual orgánico y funcional que muestre la funciones de cada departamento, así mismo carece del manual de clasificación de puestos donde se detallen las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, dificultando el adecuado desempeño del personal.

Ante los problemas descritos se elaboró la presente propuesta la cual tiene como propósito dotar a Coninsu Cía. Ltda. del manual Orgánico y Funcional, un Manual de valoración de puestos y el reglamento de

selección del personal, herramientas que permiten asegurar el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los clientes.

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 empresa, el aporte del trabajo 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,

valoración de puestos y al reglamento de selección del personal;

Materiales y Métodos: Detalla los métodos y técnicas utilizados, así como la población en estudio;

Resultados: Presenta los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas;

Discusión: Contiene la propuesta, la cual comprende la nueva estructura orgánica, manual orgánico funcional, valoración de puestos y el reglamento de selección de personal;

Conclusiones: Resalta los datos más relevantes del estudio;

Recomendaciones: Presenta sugerencias para mejorar la gestión del talento humano de la empresa así como la adecuada aplicación de la propuesta.

d. Revisión de Literatura.

d.1. Marco Referencial

d.1.1. Reseña histórica de la “Empresa Coninsu Cia. Ltda”

Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., está ubicada en la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos. En el mes de Diciembre del año 2001 empieza sus actividades comerciales la Empresa CONINSU Cía. Ltda., brindando servicios dentro de la rama de Ingeniería Civil como apertura de trochas, construcción de veredas y bordillos, construcción de aulas, baterías sanitarias y alcantarillado y todo lo relacionado con la rama. Dentro de la ingeniería mecánica como es la construcción de cubiertas para canchas de uso múltiple, construcción de puentes con tubería y todo lo relacionado con la rama. En lo relacionado a ingeniería eléctrica están estudio, diseño, planificación y construcción de redes eléctricas en baja, media y alta tensión, estudio, diseño y montaje de transformadores, alumbrado público. Iluminación de vías.

En el año 2003 se implementa una fábrica de construcción de postes de hormigón armado, que se encuentra ubicada en la vía quito km. 8. Además se brinda el servicio de transporte de postes dentro y fuera de la provincia y traslados y erección de postes.

d.1.1.1. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes planificando, proyectando y construyendo obras de ingeniería eléctrica y civil, además de producir y comercializar postes de hormigón, cumpliendo con las normas técnicas, estándares de calidad y de medio ambiente; en beneficio de los socios, trabajadores y clientes en general. (CONINSU, 2015)

d.1.1.2. Visión

Posicionar la imagen de CONINSU CIA LTDA. En el mercado, como una compañía líder en la ejecución y construcción de proyectos eléctricos y civiles; produciendo postes de hormigón de calidad que cumplan con las normas oficiales para su posterior comercialización; brindando productos y servicios de calidad. (CONINSU, 2015)

d.1.1.3. Objetivos

d.1.1.3.1. General:

Prestar servicios eficientes al momento de la ejecución y construcción de los proyectos eléctricos y civiles y elaborar productos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. (CONINSU, 2015)

d.1.1.3.2. Específicos:

- Prestar servicios y productos eficientes y de alta calidad.
- Mantener control en los procesos de la organización, con el fin de mejorarlos.
- Cumplir planes de capacitación que permitan desarrollar al personal y al mismo tiempo, mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Construir y comercializar postes de calidad bajo las normas y estándares de calidad sin afectar al medio ambiente.
- Comercializar y suministrar productos e insumos para construcciones eléctricas.
- Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable.
- Consolidar CONINSU CIA. LTDA. Como una empresa privada reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente.
(CONINSU, 2015)

d.1.1.4. Políticas de calidad

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con CONINSU CIA. LTDA. Y la sociedad.

- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector. (CONINSU, 2015)

d.1.1.5. Valores Corporativos:

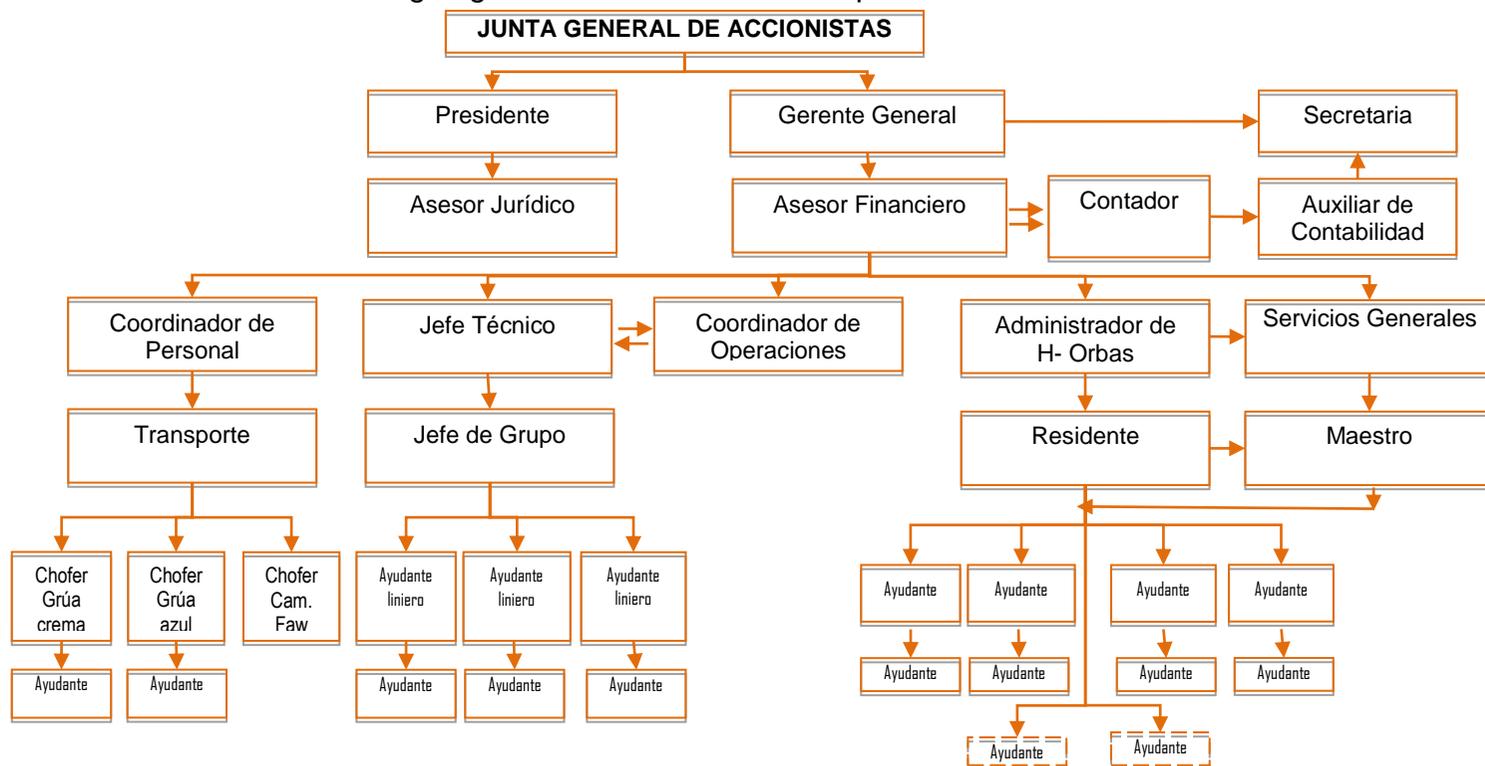
- **Honestidad:** Proceder con transparencia, rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
- **Responsabilidad:** Responder eficazmente a las obligaciones y compromisos adquiridos.
- **Orientación al servicio:** Encaminar los esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad.
- **Respeto:** Actuar con respeto. (CONINSU, 2015)

d.1.1.6. Organigrama

CONINSU CIA. LTDA. Es una empresa que ha ido creciendo desde de sus inicios de una forma paulatina y permanente, lo que ha requerido de la formación de departamentos acorde a la necesidad de los ámbitos de trabajo y proyectos en ejecución. (CONINSU, 2015)

Sus actividades se desarrollan en función de la ingeniería eléctrica, y la fabricación de postes de hormigón. Desarrollando las responsabilidades por área, se describe lo siguiente:

Gráfico N° 1
Organigrama Estructural de la Empresa Coninsu Cía. Ltda.



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

d.1.1.7. Nómina de Personal

El personal que actualmente labora en la empresa se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1
Nómina de Personal

APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	SUELDO \$
1. Orozco Bastidas	Luis Iván	Gerente General	1.000,00
2. Fonseca Murillo	Jorge Salvador	Coordinador de personal	600,00
3. Guanga Haro	Joel Salomón	Jefe de Proyectos	600,00
4. Chacón Delgado	Cristian Fabricio	Auxiliar de Contabilidad	550,00
5. Molina Mora	Marly Margarita	Secretaria Recepcionista	400,00
6. Rogel Gómez	Santiago Ricardo	Jefe de Grupo	500,00
7. Torres	Henry Paúl	Liniero	411,00
8. Ochoa Sanjinez	Jonathan	Liniero	411,00
9. Ochoa Sanjinez	Jhon Jairo	Liniero	411,00
10. Cuajivoy Vélez	Juan Carlos	Instalador	411,00
11. Mora Sambache	Mesias Noé	Instalador	411,00
12. Mora Sambache	Cesar Augusto	Instalador	411,00
13. Segovia Illescas	Oscar Alfredo	Operador Tipo E	420,00
14. Rogel Gómez	Danny Jonathan	Chofer Tipo C	420,00
15. Peña Fierro	Cesar Isaul	Chofer Tipo C	420,00
16. Ronquillo Moscoso	Segundo Rodrigo	Maestro	500,00
17. Fajardo Damián	Carlos Alciviades	Ayudante	370,00
18. Muñoz Marín	Javier	Ayudante	370,00
19. Muñoz Marín	Oscar Alberto	Ayudante	370,00
20. Barragán Fogacho	Wilson Andimar	Ayudante	370,00

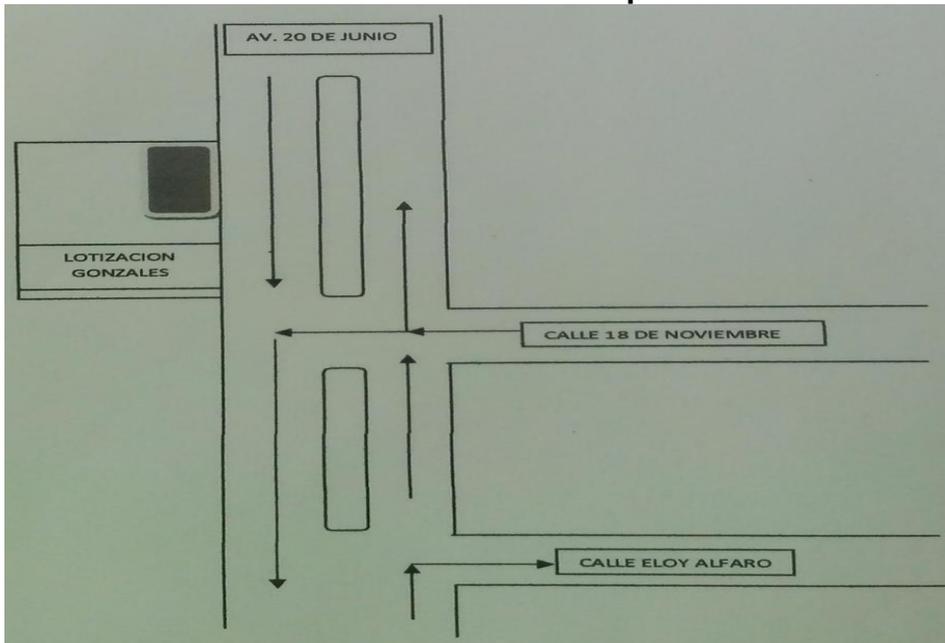
Fuente: Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

d.1.1.8. Localización

La empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Av. 20 de Junio N° 818 y Eloy Alfaro Diagonal a la CNEL-Sucumbíos, lotización Gonzales.

Gráfico N° 2
Localización de la empresa.



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

d.1.1.9. Servicio

Los servicios que ofrece la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., son los siguientes:

- **Ingeniería eléctrica:** Estudio, diseño y planificación y construcción de redes eléctricas en baja, media y alta tensión; estudio, diseño y montaje de transformadores; alumbrado público; Iluminación de vías, avenidas, parques y parterres. (Orozco Bastidas, 2015)
- **Ingeniería Civil:** Apertura de trochas y caminos, construcción de veredas y bordillos, construcción de aulas, baterías sanitarias y alcantarillado, y todo lo relacionado con la rama. (CONINSU, 2015)

- **Ingeniería Mecánica:** Construcción de cubiertas para canchas de uso múltiple; construcción de puentes con tubería. (CONINSU, 2015)
- **Fábrica de Postes:** Construcción de postes de hormigón armado. (CONINSU, 2015)
- **Además ofrece:** Transporte de postes dentro y fuera de la provincia, traslado y erección de postes. (CONINSU, 2015)

d.1.1.10. Instalaciones

La empresa cuenta con un local de aproximadamente 800 m² donde funciona el área Administrativa, bodega y un área para el parque de los vehículos. (Orozco Bastidas, 2015)

**Fotografía N° 1
Recepción**



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 2 Gerencia General



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 3 Gerencia de Personal



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 4 Personal eléctrico



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

**Fotografía N° 5
Maquinaria - Grúa**



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

**Fotografía N° 6
Construcción de redes eléctricas en baja - media y alta tensión**



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

**Fotografía N° 7
Construcción de línea trifásica**



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 8 Erección de postes



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 9 Instalación de redes



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 10 Fábrica de postes



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 11
Carga de postes



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Fotografía N° 12
Traslado de postes



Fuente. Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

d.2. Marco Conceptual

d.2.1. Manual Orgánico y funcional

d.2.1.1. Definición

Es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica. (Municipalidad Distrital de Huarmaca, 2015, pág. 15)

d.2.1.2. Objetivo

“El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y desarrollo de las funciones encomendadas” (SRE, 2005, pág. 3).

d.2.1.3. Ventajas

Según la Secretaría de Relaciones Exteriores (2005), el manual orgánico y funcional permite:

- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad.
- Permitir del ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas. (pág. 4)
- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables. (pág. 4)

d.2.1.4. Contenido

A efectos de uniformar la presentación de manuales de organización, la Guía Técnica para la elaboración de Manuales Administrativos (SRE, 2005) sugiere el siguiente orden:

d.2.1.4.1. Introducción:

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones. (SRE, 2005, pág. 10)

d.2.1.4.2. Objetivo del manual

En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual.

d.2.1.4.3. Marco Jurídico

“En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento” (SRE, 2005, pág. 14).

d.2.1.4.4. Misión y Visión

“La Misión es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental” (SRE, 2005, pág. 17).

La Visión representa el escenario altamente deseado por la empresa que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

d.2.1.4.5. Estructura orgánica

Deberán identificarse y mostrarse los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre si cada una de los órganos que integran la estructura autorizada. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y al orden de presentación. (SRE, 2005, pág. 18)

d.2.1.4.5.1. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa que muestra en forma esquemática el agrupamiento o posición de sus áreas (ubicación funcional), los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y coordinación, líneas de autoridad y responsabilidad (SRE, 2005, pág. 18).

d.2.1.4.5.1.1. Estructurales

“Este tipo de organigramas muestra únicamente las unidades y las relaciones que existen en la empresa” (Montoro, Castro, & Diez, 2014, pág. 90).

d.2.1.4.5.1.2. Personales

“En este caso, el organigrama representa a las personas, con su nombre y cargo, que ocupan las diferentes unidades organizativas” (Montoro, Castro, & Diez, 2014, pág. 90).

d.2.1.4.5.1.3. Funcionales

“Se reflejan las funciones o los contenidos que tienen asignados los distintos órganos (Asensio & Vázquez, 2013, pág. 90).

d.2.1.4.5.2. Descripción de funciones

En este apartado se describe el objetivo y funciones específicas para cada área.

d.2.1.5. Niveles jerárquicos

“Se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia el cumplimiento de misión y objetivos” (AME, 2014, pág. 12)

Son fundamentales para determinar el grado de importancia (rango-categoría) de las unidades administrativas (dirección, departamento y sección). Esta situación se presenta al crear o cambiar (subir o bajar) de

rango una unidad administrativa, una vez definido el tipo de unidad, según funciones. Esto permite ubicarlas, dentro de la estructura organizativa, en el nivel de estratificación funcional correspondiente.

- **Nivel Legislativo:** “Su función básica es de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normas los procedimientos, dictar reglamentos, resoluciones, etc.; y decidir sobre los aspectos de mayor importancia” (AME, 2014, pág. 13).
- **Nivel Ejecutivo:** “Su función principal es planear, orientar y dirigir la vida administrativa de la empresa” (AME, 2014, pág. 13).
- **Nivel Asesor:** “Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contables, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando” (AME, 2014, pág. 13).
- **Nivel Auxiliar:** “Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia” (AME, 2014, pág. 13).
- **Nivel Operativo:** “Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los niveles legislativo y ejecutivo” (AME, 2014, pág. 13).

- **Nivel descentralizado:** Este nivel surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder. Los organismos descentralizados constituyen todas aquellas entidades que tienen cierto grado de independencia para el cumplimiento de sus funciones.

d.2.1.6. Análisis y descripción de puestos

Según Daniel Jimenez (2007), el análisis y la descripción de puestos la consideran como:

Técnica básica, tanto a efectos de planificación de personal, como elemento residual y de referencia a otras herramientas de gestión tales como los perfiles de competencias, evaluación del desempeño, sistemas de retribución, formación, etc. (Pág. 51)

d.2.1.6.1. Técnicas:

Las técnicas más empleadas para el análisis y la descripción de puestos son las siguientes:

d.2.1.6.1.1. Observación directa

Siempre es necesaria observar si alguien está realizando su labor, el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información

obtenida para analizar sí es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer. (Suarez, Saucedo , & Vargas, 2015, pág. 23)

d.2.1.6.1.2. Cuestionario

“Aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que tiene un cuestionario donde especifique todas las características de cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo” (Suarez, Saucedo , & Vargas, 2015, pág. 23).

d.2.1.6.1.3. Entrevista

“Es en este punto donde conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado, se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos” (Suarez, Saucedo , & Vargas, 2015, pág. 23).

d.2.1.6.2. Contenido

Los elementos principales que debe contener la descripción de puestos son los siguientes:

d.2.1.6.2.1. Identificación

“Es el conjunto de datos que permiten situar el puesto dentro de la organización al momento de la actualización” (Rodríguez, 2010, pág. 17)

Está 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 (pág. 17)

d.2.1.6.2.1.1. Naturaleza del trabajo

Es un enunciado que identifica aquello que el empleo debe lograr o la razón de ser de este. Es decir, el producto servicio que ofrece y qué lo caracteriza (Rodríguez, 2010, pág. 19).

d.2.1.6.2.1.2. Funciones específicas

“Son el conjunto de enunciados que indica qué hace o qué debe hacer el empleado para lograr el propósito principal” (Rodríguez, 2010, pág. 36).

d.2.1.6.2.1.3. Responsabilidades

Es la acción de responder por las atribuciones, decisiones y consecuencias derivadas del quehacer del puesto. Libertad para actuar, magnitud, asociada al puesto e impacto con respecto a la incidencia de resultados en la organización. Su valoración implica medición de la contribución del puesto sobre los resultados finales. (Castillo, 2010, pág. 15)

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.

d.2.1.6.2.1.4. Requisitos mínimos

“Describe el bagaje de conocimientos generales y específicos, experiencias, habilidades y competencias (características personales) que

se requieren para desempeñar adecuadamente un puesto” (Castillo, 2010, pág. 29)

- **Formación, disciplina y especialidad:** “En este apartado se indica el grado académico requerido y la titulación específica de la disciplina o especialidad” (Castillo, 2010, pág. 29).
- **Conocimientos:** “Formación adquirida previamente a través de la educación o la experiencia, sobre materias específicas necesarias para el normal desempeño del puesto” (Castillo, 2010, pág. 29).
- **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” (Castillo, 2010, pág. 29).
- **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” (Castillo, 2010, pág. 30).

d.2.1.6.2.1.5. Características de Clase

Están referidos a las características de clase personales que se expresan en comportamientos que aseguran un desempeño exitoso del puesto.

d.2.1.6.2.1.6. Condiciones de Trabajo

“Aborda cuatro ítems: Esfuerzo físico, peligrosidad, otras condiciones especiales y horario que expresa la condición laboral del puesto” (Castillo, 2010, pág. 30).

- 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.
- Otras condiciones especiales, refiérela disponibilidad del puesto para atender cualquier situación, así como las incompatibilidades que éstas representan.

d.2.1.7. Líneas de autoridad o responsabilidad

“Canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa; es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales” (Diccionarios de la Gestión Pública Interinstitucional, 2006, pág. 14).

Para ello se especificará claramente la interrelación que existe entre las personas, unidades y la organización, indicando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir ininterrumpidamente de forma vertical u horizontal dentro de la organización (AME, 2014, pág. 3).

d.2.2. Manual de clasificación y Valoración de puestos

d.2.2.1. Definición

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (2013), define al manual de clasificación de puestos como:

“Un instrumento que permite organizar todos los puestos de trabajo de una empresa, ya sea por su naturaleza, jerarquía, grupos ocupacionales o clases, estableciendo su respectiva descripción de tareas”

La clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de Recursos Humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo.

d.2.2.2. Usos

“La existencia de un Manual de clases de puestos en una organización le permite contar con una base para la ejecución de otras actividades propias de recursos humanos” (FUNDEVI, 2013, pág. 4).

d.2.2.2.1. Reclutamiento y selección

“Permite conocer cuáles son los requisitos del puesto y las habilidades necesarias para desempeñarlo adecuadamente y así, seleccionar al candidato idóneo” (FUNDEVI, 2013, pág. 4).

d.2.2.2.2. Proceso de Inducción

“Permite orientar al trabajador sobre las actividades que debe realizar y las condiciones generales del puesto” (FUNDEVI, 2013, pág. 4).

d.2.2.2.3. Evaluación del Desempeño

“Permite conocer cuál es el desempeño de un trabajador en un periodo determinado según las actividades del puesto” (FUNDEVI, 2013, pág. 4).

d.2.2.2.4. Requerimientos en capacitación

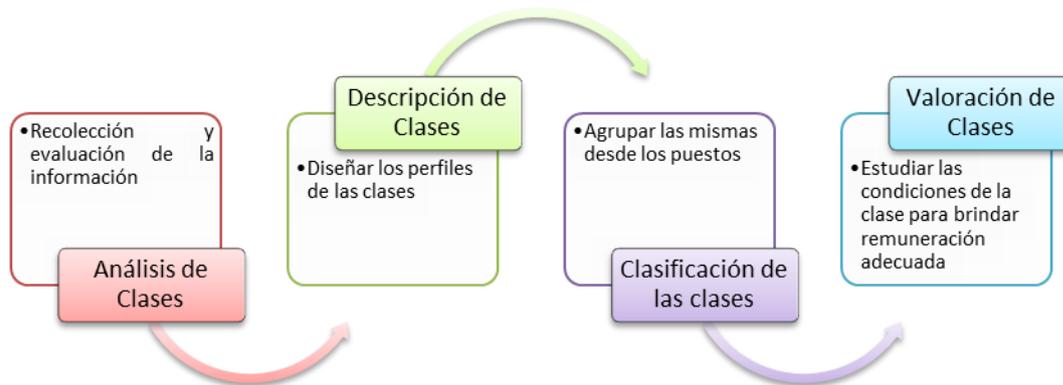
“Permite formar o fortalecer áreas específicas que requiera el puesto” (FUNDEVI, 2013, pág. 4).

d.2.2.3. Etapas

La creación de un manual está formada por cuatro etapas, cada una de ellas de suma importancia para la obtención de un producto final

adecuado, el cual será base para la aplicación y desarrollo de otras actividades propias de la administración del recurso humano. (FUNDEVI, 2013, pág. 4)

Grafico N° 3
Etapas de la Clasificación de Puestos



Fuente. Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (2013)
Elaborado por: La Autora

d.2.2.3.1. Análisis de Clases

Es el procedimiento de examinar, evaluar y ordenar en forma sistemática los distintos puestos o clases de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de los mismos, complejidad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que debe poseer el candidato. (FUNDEVI, 2013, pág. 3)

d.2.2.3.2. Descripción de Clases

“Relación escrita de lo que hace el trabajador, cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta, además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes” (FUNDEVI, 2013, pág. 3).

d.2.2.3.3. Clasificación de Clases

“La agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones, con su jerarquía, entre otras” (FUNDEVI, 2013, pág. 3).

d.2.2.3.4. Valoración de Clases

“Procedimiento sistemático para el estudio de las clases y la determinación de la importancia de cada uno de ellas y su mérito en relación con las demás clases de la organización y de esta manera aplicar la remuneración adecuada” (FUNDEVI, 2013, pág. 3).

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (2014), asegura que “la valoración de puestos califica la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, independientemente de las características individuales de quienes los ocupa” (pág. 21)

d.2.3. Valoración 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. (Ministerio de Salud de Nicaragua, 2010, pág. 10)

d.2.3.1. Sistema de Valoración de puntos por factor

El sistema de valoración por puntos, de acuerdo a Reyes Ponce (2005), 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 conforma (pág. 57)

d.2.3.2. Etapas de la Valoración de Puestos

El método de valoración de puestos de trabajo de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, según García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell, (2006) este método consta de las siguientes etapas:

d.2.3.2.1. Selección de factores

“La identificación de los factores está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar” (García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell, 2006, pág. 3).

Para la determinación de la valoración de los puestos se considerarán los siguientes factores:

Cuadro N° 2
Factores y Subfactores de la valoración de puestos

FACTORES	SUBFACTORES
Conocimientos	Instrucción formal
	Experiencia
Responsabilidad	Supervisión de personal
	Material o equipo
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico
	Concentración mental
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo
	Riesgos

Fuente: Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (2014).
Elaborado por: La Autora

d.2.3.2.2. Definición de factores

“Los factores han de definirse de manera sencilla y clara, y ha de tener el mismo significado para todos los responsables involucrados en el proceso de valoración” (García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell, 2006, pág. 4).

d.2.3.2.3. Determinación y definición de los niveles

“El número de niveles en el que se puede dividir cada factor depende de sí mismo, adaptándose normalmente entre 5 o 6 niveles” (García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell, 2006, pág. 4).

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar, los distintos niveles que en un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos.

d.2.3.2.4. Ponderación de factores

“No todos los factores son igualmente importantes, por lo que unos deben tener más peso que otros. Sin embargo, esta ponderación no responde a criterios generales o inamovibles” (García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell, 2006, pág. 5).

Para ello hay que realizar una ponderación porcentual de factores, asignando un valor a cada uno cuya suma total sea 100.

Cuadro N° 3
Ponderación de factores

FACTORES	SUBFACTORES	%
Conocimientos	1. Instrucción formal	20%
	2. Experiencia	15%
Responsabilidad	3. Supervisión de personal	10%
	4. Material o equipo	10%
Requisitos Físicos	5. Esfuerzo físico	10%
	6. Concentración mental	15%
Condiciones de trabajo	7. Ambiente de trabajo	5%
	8. Riesgos	15%
TOTAL		100%

Fuente: García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell (2006)

Elaborado por: La Autora

Una vez fijada la ponderación de cada factor es necesario asignar puntos a cada uno de los niveles. Un método sencillo consiste en hacer que los porcentajes de importancia relativa de los factores representen simultáneamente la puntuación del nivel inferior de cada factor.

d.2.3.2.5. 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 puesto, la suma de estos valores debe ser igual la ponderación asignada para ese factor. (García Yaguez, Nieto, & Ros McDonell, 2006, pág. 5).

Con el objeto de poder efectuar el análisis por factores se parte de las descripciones de los puestos de trabajo y se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados. Por ello habrá que poner de acuerdo a las exigencias expresadas para cada descripción del puesto con las puntuaciones atribuidas a cada grado del manual de Clasificación.

d.2.3.2.6. Vaciado de datos

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 cuál 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 evaluado 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.

d.2.4. Reglamento de Selección de Personal

d.2.4.1. Definición

El reglamento de selección de personal es un conjunto de principios y normas que establece el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a una empresa, realizar la selección más idónea, entre las y los candidatos, que reúnan los requerimientos establecidos para ocupar las vacantes.

Según Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora (2011), el reclutamiento y selección de personal se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa (organización cuyos objetivos específicos incluyen la obtención de beneficio económico sobre los recursos invertidos; y en cuya estructuración, se incluye la presencia de trabajadores con relaciones reguladas por las legislaciones laborales) (Pág. 14)

d.2.4.2. Etapas principales del proceso de selección de personal

Las etapas que intervienen en la selección del personal son las siguientes:

d.2.4.2.1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización. (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora , 2011, pág. 22)

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de Reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección.

d.2.4.2.2. Selección

La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora , 2011, pág. 15)

No se trata de elegir al “mejor” candidato sino al candidato que mejor se ajusta a las características del puesto y de la organización.

A la hora de tomar la decisión debemos asegurarnos de que el candidato está interesado y motivado para incorporarse a la organización en esa posición específica y que la misma se ajusta a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales.

d.2.4.2.3. Contratación

“Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación” (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora , 2011, pág. 32).

En esta etapa pueden surgir complicaciones por la aparición en la formulación de los compromisos mutuos entre empleador y empleado de cláusulas no debatidas anteriormente, y que pueden hacer que cualquiera de las partes renuncie al acuerdo.

Por esta razón, la especificación al inicio del proceso de las condiciones contractuales ofertadas por el empleador debe ser precisa y tan exhaustiva como sea posible; de esta forma se ahorran costes innecesarios y se evitan ineficiencias derivadas de la captación y evaluación de candidatos no interesados.

d.2.4.2.4. Inducción

Debe existir un manual de acogida y la empresa debe nombrar a una persona que se encargue de facilitar la incorporación de las personas tanto si son personas de nuevo ingreso como si son trabajadores con movilidad. Básicamente debe incluir:

- Presentación del jefe inmediato y la persona responsable.
- Presentación de los miembros de la empresa.
- Información sobre organigrama, objetivos, funciones y responsabilidades.
- Instalaciones, materiales y equipo
- Jerarquía y contactos
- Prevención de riesgos laborales, beneficios y prestaciones

d.2.4.2.5. Integración

El proceso no termina hasta que la persona está plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato, comprobando ambas partes (empleador y empleado) que existe ajuste, y que la decisión tomada es satisfactoria para ambas partes. Se debe verificar la adaptación de la persona al puesto y a la organización y viceversa. (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora , 2011, pág. 32).

e. Materiales y Métodos

e.1. Materiales

- Material bibliográfico
- Útiles de oficina
- Computadora.
- Calculadora
- Flash memory
- Cds, entre otros.

e.2. Métodos

Los métodos empleados en el desarrollo del presente estudio son los siguientes:

e.2.1. Método inductivo.

Es aquel que de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Su aplicación permitió interpretar los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta y establecer los puntos débiles de la entidad objeto de estudio, con respecto al manejo del recurso humano.

e.2.2. Método deductivo

Es el que permite desarrollar y ejecutar la investigación partiendo de lo general a lo particular.

Este método se lo utilizó para realizar un diagnóstico a la empresa, para desarrollar y ejecutar el proyecto partiendo de los conceptos, normas y leyes.

e.2.3. Método analítico

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

Su aplicación permitió conocer las causas del problema existente en la Empresa CONINSU Cía. Ltda., a través del análisis de la información recolectada mediante las técnicas de investigación.

e.2.4. Método Científico

Es el conjunto de procesos que el investigador debe emplear para la demostración de la verdad. Los problemas se formulan de manera clara, para lo cual, se distinguen primero cuáles son estos problemas que se presentan en el proyecto.

Por tanto éste método se utilizó para el planteamiento de la problemática de la investigación que se propone.

e.2.5. Método Estadístico

El método estadístico se encarga de recopilar datos numéricos, y de interpretarlos y elaborar relaciones entre determinados grupos de elementos para determinar tendencias o generalidades.

Este método permitió presentar en forma clara, los resultados que se obtuvo de las encuestas, mediante cuadros y gráficos estadísticos.

e.2.6. Técnicas

e.2.6.1. Técnica de la observación directa.

Esta técnica permitió conocer de una manera puntual el lugar donde se lleva a cabo la investigación, el número de trabajadores, conocer las funciones que realiza actualmente cada trabajador dentro de la empresa para su posterior análisis y clasificación.

e.2.6.2. Técnica bibliográfica.

Sirvió para recolectar información de fuentes primarias y secundarias con argumentos relacionados al tema objeto de estudio, para sustentar el marco teórico de la investigación.

e.2.6.3. Técnica de la entrevista.

Se aplicó al gerente de la empresa, con la finalidad de obtener información sobre el personal y los métodos que se utiliza para la contratación, clasificación valoración de Puestos y la selección del personal.

e.2.6.4. Técnica de la encuesta

Esta técnica permitió obtener información sistemática de los encuestados a través de preguntas. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó una encuesta a 20 trabajadores de la empresa CONINSU Cía. Ltda., mediante un cuestionario que permita la recolección de información referente al objeto de estudio.

e.2.7. Población

Se trabajó con el cien por ciento de los trabajadores que cuenta la empresa CONINSU Cía. Ltda.

f. Resultados

f.1. Análisis e interpretación de la entrevista al gerente

1. ¿Qué título profesional posee?

Mi profesión es de Ingeniero en sistemas eléctricos.

Análisis

El gerente de la empresa si bien cuenta con un título profesional acorde a las actividades que se desarrollan en la empresa, no guarda relación con las actividades administrativas que demanda el cargo.

2. Indique el nombre de su cargo

Gerente General

Análisis

El cargo que ocupa el entrevistado es de Gerente general, la persona encargada de dirigir a la toda la empresa.

**3. ¿Cuenta la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros
CONINSU CÍA. LTDA., con misión?**

Si tiene una misión definida.

Análisis

La empresa si tiene una misión definida, instrumento administrativo de suma importancia que permite guiar el rumbo de la empresa.

**4. ¿Cuenta la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros
CONINSU CÍA. LTDA., con visión?**

Si tiene una visión definida.

Análisis

La empresa si tiene una visión definida, la cual representa la meta principal que desea alcanzar la empresa en un tiempo determinado.

**5. Cuenta la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros
CONINSU CÍA. LTDA., con una Estructura Orgánica?**

Si posee una estructura orgánica pero no se encuentra actualizada en la actualidad.

Análisis

La empresa si tiene definida su estructura orgánica, la cual está reflejada en un organigrama, sin embargo al no estar actualizada no refleja la realidad de la misma.

6. ¿Considera que la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., bajo su gerencia está convenientemente organizada con áreas responsables en la función asignada?

Se venía trabajando con colaboradores en todas las áreas de la empresa, pero en la actualidad algunos puestos de trabajo no están cubiertas ya que renunciaron al puesto y aun no se ha contratado el personal.

Análisis

De acuerdo a las declaraciones del Gerente, existen puestos que no están ocupados, lo cual no permite que las actividades de manera adecuada.

7. ¿Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?

Si considero, ya que todos mis colaboradores trabajan conjuntamente ya que se les motiva y capacita para que realicen un trabajo de calidad

Análisis

El gerente considera que la cultura organizacional de la empresa si es congruente a las funciones y procesos, sin embargo al evidenciarse la falta de ocupantes de puestos que son de relevancia dentro de la estructura orgánica se dificulta la administración adecuada del personal.

8. ¿Cuenta la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., con una base de datos del personal que labora en la misma?

El coordinador de personal es el encargado de llevar la nómina del personal que labora en la empresa.

Análisis

La declaraciones respecto a la base de datos del personal, evidencia que el Gerente no tiene conocimiento al respecto.

9. ¿A través de que mecanismo realiza el ingreso de nuevo personal a la empresa?

A través de las referencias personales y a través de la red de socio empleo, se busca el perfil que se necesita para que ocupe ese puesto.

Análisis

De acuerdo a la información proporcionada por el Sr. Gerente la empresa busca a nuevos trabajadores a través de diversas fuentes de reclutamiento.

10. ¿Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Se recepta la carpeta, por el coordinador de personal la revisa y si tiene el perfil para el puesto solicitado pasa a la entrevista con el gerente, se toma en cuenta la experiencia laboral y la presentación de la persona.

Análisis

Si bien la empresa emplea varias etapas para la contratación de nuevo personal, se evidencia que aún faltan etapas importantes que permiten evaluar de mejor manera a los aspirantes al cargo es el caso de la prueba de conocimientos y razonamiento, elementos que permitirán hacer una mejor selección.

11. ¿Qué tipo de contratos realiza a los trabajadores?

Se contrata al personal bajo la modalidad de contrato a plazo fijo con periodo a prueba, cuyos modelos son proporcionados por el Ministerio de Relaciones laborales.

Análisis

La empresa contrata a sus trabajadores bajo una modalidad contemplada en el código de trabajo, sin embargo esta está por derogarse, lo cual le afectaría a la empresa en el caso en que el trabajador no sea eficiente en su trabajo, por lo tanto la selección cobra mayor importancia.

12. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?

Actualmente la empresa no cuenta con esos manuales, todas las indicaciones de funciones se lo hace verbalmente.

Análisis

La falta de herramientas administrativas impide la buena administración del recurso humano, clave importante para el éxito empresarial.

13. ¿Posee la empresa hoja de funciones?

Actualmente no contamos con eso, todo es verbalmente.

Análisis

El brindar instrucciones verbalmente a los trabajadores da oportunidad

para la evasión de responsabilidades y la duplicidad de funciones, lo cual merma la rentabilidad de la empresa, debido al desperdicio de tiempo y recursos.

14. Considera importante el manual orgánico y funcional y manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Si, ya que proporcionaría información importante para la administración del personal.

Análisis

La predisposición del gerente contribuirá a la adopción de la propuesta a elaborarse en el presente estudio.

15. ¿Considera que la valoración de puestos permitirá mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Pienso que será un importante aporte para la empresa, ya que se brindará mayores oportunidades a nuestros trabajadores.

Análisis

El Gerente manifiesta su interés por una valoración técnica de los puestos, la cual desembocará en la determinación de nuevos sueldos brindando mayores beneficios a los trabajadores.

16. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?

Actualmente estamos realizando capacitaciones a nuestro personal, de acuerdo a las áreas y especialidades, cada seis meses.

Análisis

Las capacitaciones permiten brindar nuevos conocimientos a los trabajadores o actualizar los que ya conoce, lo cual permite elevar su eficiencia y productividad.

f.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA A TRABAJADORES DE CONINSU CIA. LTDA.

1. Indique el nombre de su puesto:

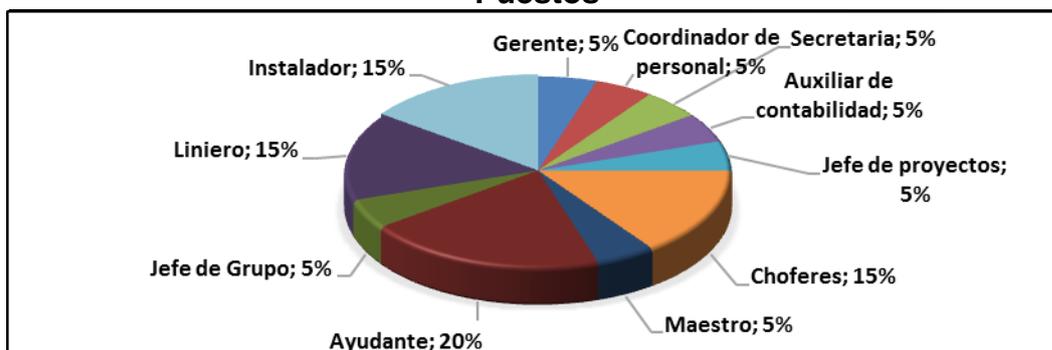
**Cuadro N° 4
Puestos**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Gerente	1	5%
Coordinador de personal	1	5%
Secretaria	1	5%
Auxiliar de contabilidad	1	5%
Jefe de proyectos	1	5%
Choferes	3	15%
Maestro	1	5%
Ayudante	4	20%
Jefe de Grupo	1	5%
Liniero	3	15%
Instalador	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

**Grafica N° 4
Puestos**



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis

Existen 20 trabajadores en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., el puesto que tiene mayor número de ocupantes es el de Ayudante con un 20% del total del personal, seguido por el 15% de choferes, linieros e instaladores, y con un 5% que corresponde a coordinador de personal, secretaria, auxiliar de contabilidad, jefe de proyectos, jefe de grupo, y maestro.

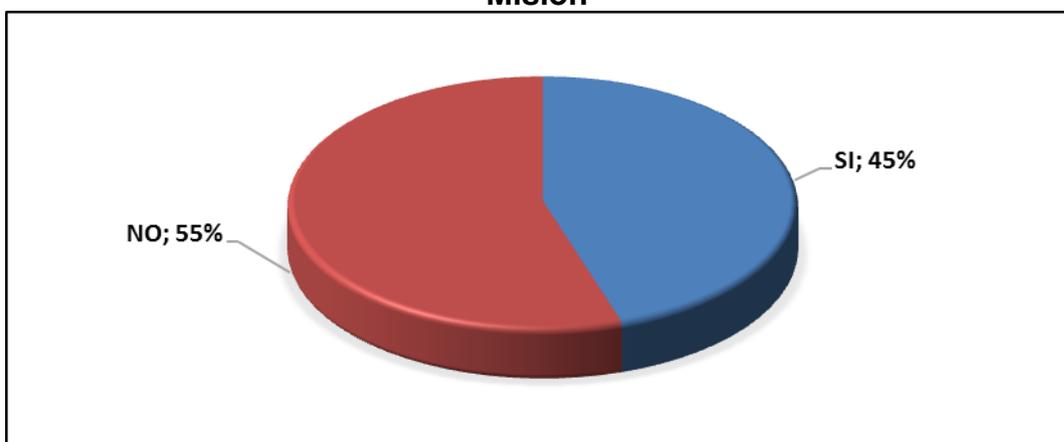
2. ¿Conoce Ud. la Misión de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Cuadro N° 5
Misión

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	45%
NO	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 5
Misión



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 55% de los trabajadores no conocen la misión de la empresa CONINSU Cía. Ltda., mientras que el 45% señala que si la conoce.

Los resultados demuestran que la mayor parte de los trabajadores no conocen la misión de la empresa, por lo tanto desconocen su razón de ser en consecuencia no unen sus esfuerzos para alcanzarla.

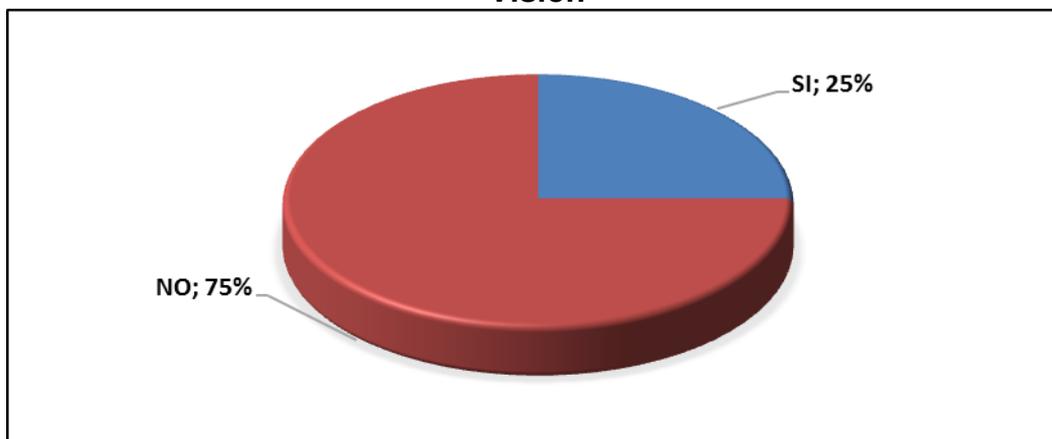
3. ¿Conoce Ud. la Visión de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Cuadro N° 6
Visión

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 6
Visión



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 75% de los trabajadores no conocen la visión de la empresa CONINSU Cía. Ltda., mientras que el 25% señala que si la conoce.

La mayor parte de trabajadores desconoce la visión de la empresa, es decir desconocen hacia donde desea llegar la empresa en un tiempo determinado.

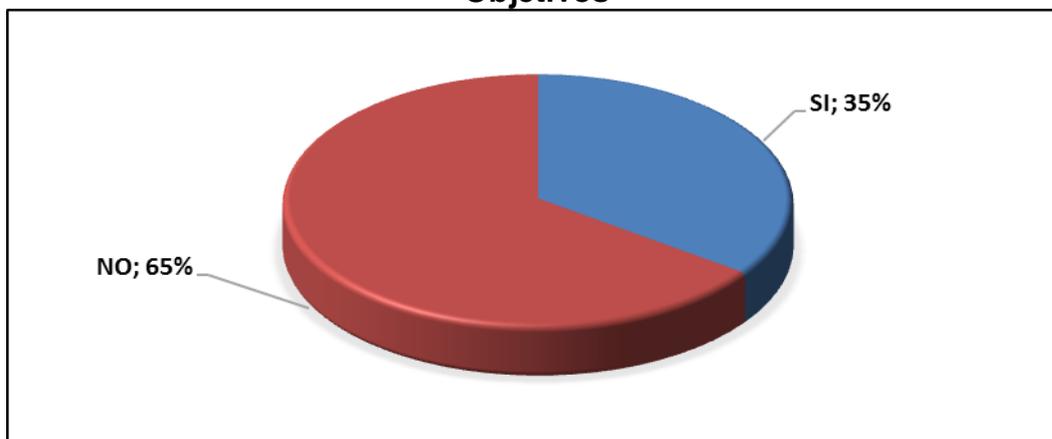
4. ¿Conoce los objetivos que persigue la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Cuadro N° 7
Objetivos

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	35%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 7
Objetivos



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 65% de los trabajadores no conocen los objetivos de la empresa CONINSU Cía. Ltda., mientras que el 35% señala que si la conoce.

Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de trabajadores desconocen los objetivos institucionales.

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

Cuadro N° 8
Años de experiencia

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	6	30%
Entre uno a 2 años	8	40%
Más de 2 años	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Grafica N° 8
Años de experiencia



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 40% de los trabajadores llevan laborando en la empresa entre uno a dos años; el 30% menos de un año y el 30% más de 2 años.

Las cifras demuestran que existe estabilidad laboral, ya que la mayor parte de trabajadores tienen más de un año de continuidad en la misma, sin embargo hay 6 personas que llevan en la empresa menos de un año lo que demuestra que existe rotación de personal.

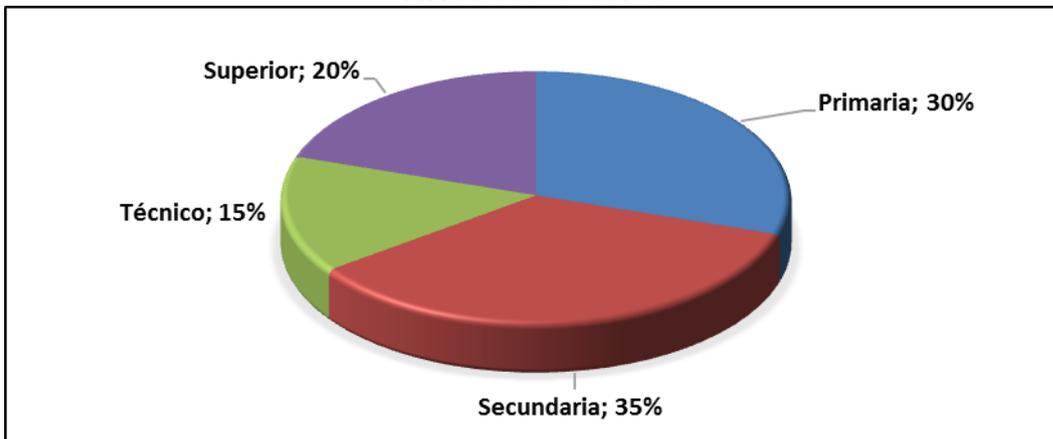
6. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Cuadro N° 9
Nivel de Estudios

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Primaria	6	30%
Secundaria	7	35%
Técnico	3	15%
Superior	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 9
Nivel de estudios



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 35% de los trabajadores son bachilleres; el 30%, han cursado la primaria, el 20% poseen título superior y el 15% poseen título técnico.

Los resultados demuestran un bajo nivel profesional del personal que labora en la empresa, por lo tanto es necesario impulsar su especialización y mantener el personal motivado.

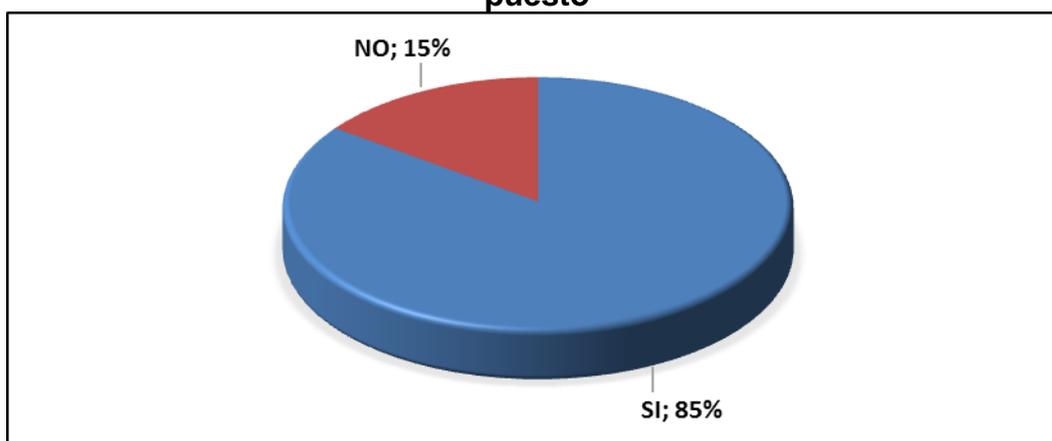
7. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., está acorde a la profesión que tiene?

Cuadro N° 10
Satisfacción de los trabajadores respecto al puesto

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 10
Satisfacción de los trabajadores respecto al puesto



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 85% de los trabajadores señalan que el puesto que ocupan en la empresa si está acorde a su nivel de instrucción, mientras que el 15% considera lo contrario.

Los resultados revelan que la mayor parte de trabajadores se encuentran satisfechos con el puesto que trabajan en la empresa.

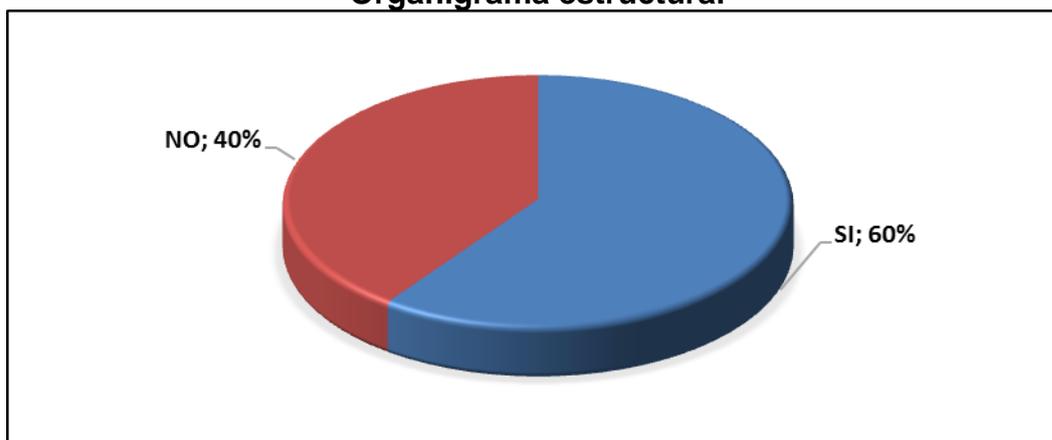
8. ¿La empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

Cuadro N° 11
Organigrama estructural

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 11
Organigrama estructural



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60% de los trabajadores señalan que la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., si cuenta con un organigrama definido, mientras que el 40% informa lo contrario.

Los resultados revelan que no todos los trabajadores conocen de la existencia del organigrama de la empresa.

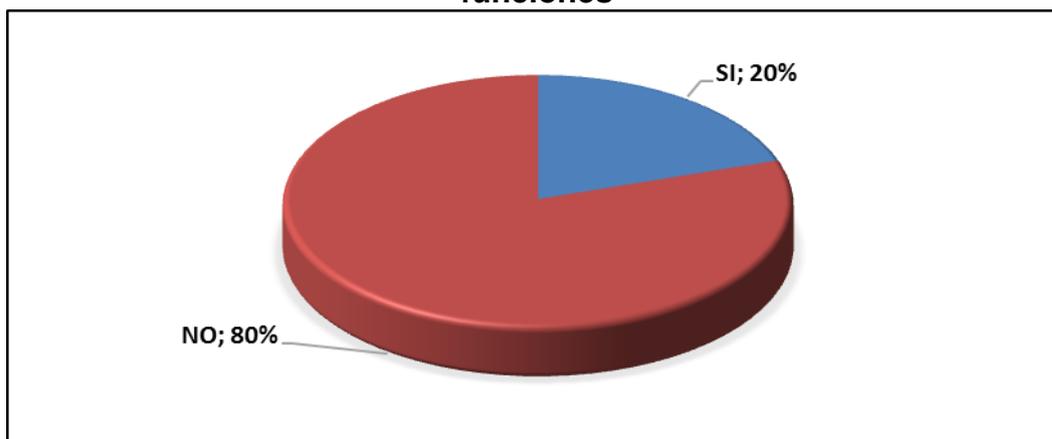
9. ¿La empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., posee algún documento en donde se le indique sus funciones?

Cuadro N° 12
Documento que especifica funciones

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 12
Documento que especifica funciones



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 80% de los trabajadores señalan que la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., no dispone de un documento donde se especifican las funciones, mientras que el 20% informa que sí existe este tipo de documento en la empresa.

10. Describa las actividades diarias, periódicas y eventuales, que usted realiza en su puesto de trabajo empezando, por la más importante y que le absorbe más tiempo.

Cuadro N° 13
Funciones específicas

	DESCRIPCIÓN
Gerente	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. • Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para una eficiente gestión administrativa.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la Junta General de Socios y del Directorio.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actos y contratos y autorizar egresos hasta el monto establecido por la Junta de Socios, salvo la referente a las remuneraciones del personal y a la ejecución de contratos debidamente autorizados por los organismos superiores.

Coordinador de Personal	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías. • Elaboración de contratos • Registro de horas trabajadas, suplementarias y extraordinarias
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la empresa • Planificar y coordinar la evaluación de desempeño.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal
Jefe de proyectos	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar proyectos y programas de ingeniería mecánica eléctrica. • Cumplir y hacer cumplir, la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos. • Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub Sector de Electricidad.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar, revisar y remitir los Informes Mensuales de Obras supervisadas
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular y elaborar informes técnicos relacionados con la ejecución de los proyectos, conservación de equipos y maquinarias. • Elaborar informes sobre la inspección y control en la ejecución de obras, reportando los avances, desviaciones e incumplimiento detectados.

Auxiliar de Contabilidad	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. • Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar documentos contables para uso y control interno. • Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos • Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
Secretaría Recepcionista	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar los documentos. • Redactar documentos, de acuerdo a instrucciones específicas. • Recepcionar y efectuar las comunicaciones telefónicas.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Gerencia. • Tomar dictado taquigráfico en reuniones y conferencias, digitando documentos variados.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la Empresa, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada.

Jefe de Grupo	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la vestida de estructuras, el tendido y tensada de conductores de líneas y redes. • Efectuar la instalación o remoción de equipos y materiales de las subestaciones, líneas y redes. • Verificar la calidad de los trabajos eléctricos realizados para comprobar el cumplimiento de los requisitos establecidos o requeridos en la orden de trabajo. • Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar lecturas de carga y voltaje.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de postes que están rotos u obsoletos
Liniero	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar alineaciones y estancamiento para hincada de postes. • Construcción de líneas eléctricas en mediana, alta y baja tensión • Cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de avances mensuales • Elaborar planos en base de datos topográficos • Custodiar el equipo y herramientas a su cargo
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de postes que están rotos u obsoletos
Instalador	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la distribución e instalación de líneas eléctricas de alta y baja tensión y líneas especiales. • Realizar el montaje, desmontaje y mantenimiento de los

	<p>transformadores y equipos similares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar los equipos, materiales y herramientas necesarias para garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. • Ejecutar la instalación, montaje y mantenimiento de los equipos y maquinaria eléctrica siguiendo los instructivos y procedimientos establecidos en base a las normas técnicas, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente. • Cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el funcionamiento instalaciones eléctricas industriales, equipos y accesorios de acuerdo a normas técnicas y especificaciones, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente; operando herramientas y equipos de diagnóstico, montaje y reparación eléctrica. • Reporte de avances mensuales.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparación y mantenimiento motores eléctricos monofásicos y Trifásicos.
<p>Operador Tipo C</p>	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Realizar los trabajos de mantenimiento y conservación de la maquinaria, según el plan especificado por el fabricante. • Asegurarse que todo el equipo siga los procedimientos de seguridad durante las operaciones. • Identificar y asegurar las condiciones básicas de seguridad, según las normas de seguridad.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la maquinaria teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento. • Custodiar el equipo y herramientas a su cargo

	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar todas las grúas constantemente para asegurarse de que no haya partes defectuosas o en mal funcionamiento.
Chofer Tipo E	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la maquinaria teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento • Asegurarse que todo el equipo siga los procedimientos de seguridad durante las operaciones. • Identificar y asegurar las condiciones básicas de seguridad, según las normas de seguridad. • Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.
	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Custodiar el equipo y herramientas a su cargo.
	<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trabajos de mantenimiento y conservación de la maquinaria, según el plan especificado por el fabricante. • Inspeccionar todas las grúas constantemente para asegurarse de que no haya partes defectuosas o en mal funcionamiento.
Maestro	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir obras de construcción civil mediante la correcta interpretación de planos, logrando calidad constructiva, cumpliendo normas técnicas de seguridad industrial e higiene y el plan de manejo ambiental. • Interpretar plano de construcción de obras civiles, con calidad constructiva, según las especificaciones técnicas de seguridad industrial e higiene y el plan de manejo ambiental • Interpretar planos hidrosanitarios y eléctricos, con calidad constructiva, técnicas de seguridad industrial e higiene y el plan de manejo ambiental. • Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional

	<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso constructivo de obra civil. • Coordinar la fuerza laboral requerida según el objeto de la obra. • Distribuir tareas de ejecución por periodos en coordinación con el coordinador de operaciones. <p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlistar los materiales y herramientas necesarios para la ejecución de la obra civil, según la norma establecida.
Ayudante	<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al operador de grúa en el desarrollo de sus actividades. • Elaboración de contratos. • Colaborar en la carga y descarga de postes. • Mantener la limpieza de la grúa. • Asegurarse que todo el equipo siga los procedimientos de seguridad durante las operaciones. <p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir y apoyar al área de trabajo, por orientaciones de su inmediato superior. • Identificar y asegurar las condiciones básicas de seguridad, según las normas de seguridad. <p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custodiar el equipo y herramientas a su cargo

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

11. Detalle la maquinaria, equipo, documentos y otros que tiene bajo su responsabilidad en su puesto de trabajo.

**Cuadro N° 14
Responsabilidad por maquinaria y equipo**

PUESTO	Datos confidenciales	Maquinaria	Equipo de cómputo	Materiales	Valores y efectivo	Docum.	Vehículo
Gerente	x		x			x	x
Coordinador de personal	x		x			x	
Jefe de proyectos	x		x			x	
Auxiliar de contabilidad	X		x		x	x	
Secretaria			x			x	
Jefe de Grupo	x	x		x			
Liniero		x		x			
Instalador		x		x			
Choferes Tipo C		x					x
Operador Tipo E		x					
Maestro		x		x			
Ayudante				x			

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

La información presentada en el cuadro anterior permitirá el análisis del perfil de cada puesto, información a ser utilizada en el manual orgánico y funcional, donde se detallará las responsabilidades que debe asumir el ocupante del puesto.

12. Indique con una X si en su ambiente de trabajo, se dan uno o más de la siguientes condiciones en forma constante

**Cuadro N° 15
Ambiente de Trabajo**

PUESTO	Ruido	Exposición sol lluvia	Calor excesivo	Normal
Gerente				x
Coordinador de personal				X
Jefe de proyectos				X
Auxiliar de contabilidad				X
Secretaria				X
Jefe de Grupo	X			
Liniero		X	X	
Instalador		X	X	
Choferes Tipo C	X			
Operador Tipo E	X	X		
Maestro	X	X		
Ayudante	X	X		

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis

La información recaba permitirá analizar el ambiente laboral en el cual trabaja el personal, factores a ser considerados en la valoración de puestos, para asignar los salarios de manera técnica según las exigencias de cada puesto.

13. Indique con una X la posición en la que se realiza la mayor parte de su trabajo

**Cuadro N° 16
Posición de trabajo**

PUESTO	Sentado	De pie	Caminando
Coordinador	x		
Coordinador de personal	x		
Jefe de proyectos	x		
Auxiliar de contabilidad	x		
Secretaria	x		
Jefe de Grupo			x
Liniero		x	x
Instalador		x	x
Choferes Tipo C	x		
Operador Tipo E	x		
Maestro		x	x
Ayudante		x	x

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis

El cuadro muestra la posición que deben adoptar los trabajadores para desarrollar sus labores cotidianas, factores a ser considerados en la valoración de puestos, para asignar los salarios de manera técnica según las exigencias de cada puesto.

14. Indique con una X los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas.

**Cuadro N° 17
Esfuerzo físico**

PUESTO	Levantar y transportar objetos pesados	Atención visual prolongada	Manejar largas distancias	Esfuerzo normal
Gerente				x
Coordinador de personal		X		
Jefe de proyectos		X		
Auxiliar de contabilidad		X		
Secretaria				X
Jefe de Grupo		X		
Liniero	X			
Instalador	X			
Choferes Tipo C			X	
Operador Tipo E			X	
Maestro	X			
Ayudante	X			

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis

Cada puesto demanda un esfuerzo físico, por tal motivo se ha recabado esta información a fin de analizar el esfuerzo físico que cada trabajador debe ejercer para desarrollar sus funciones, factores a ser considerados en la valoración de puestos, para asignar los salarios de manera técnica según las exigencias de cada puesto.

15. Indicar con una X el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo.

Cuadro N° 18
Esfuerzo mental

PUESTO	Atención normal	Atención sostenida periodos cortos	Esfuerzo mental continuo del 30% al 40%	Concentración mental considerable del 40% al 60%	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo
Gerente					X
Coordinador de personal		X			
Jefe de proyectos					X
Auxiliar de contabilidad					x
Secretaria			x		
Jefe de Grupo		X			
Liniero				x	
Instalador				x	
Choferes Tipo C		X			
Operador Tipo E		X			
Maestro	x				
Ayudante	x				

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Análisis

El esfuerzo mental es un factor a ser considerado en la valoración de puestos, por ello recabado información acerca de este factor, debido a que cada puesto demanda un nivel diferente de esfuerzo.

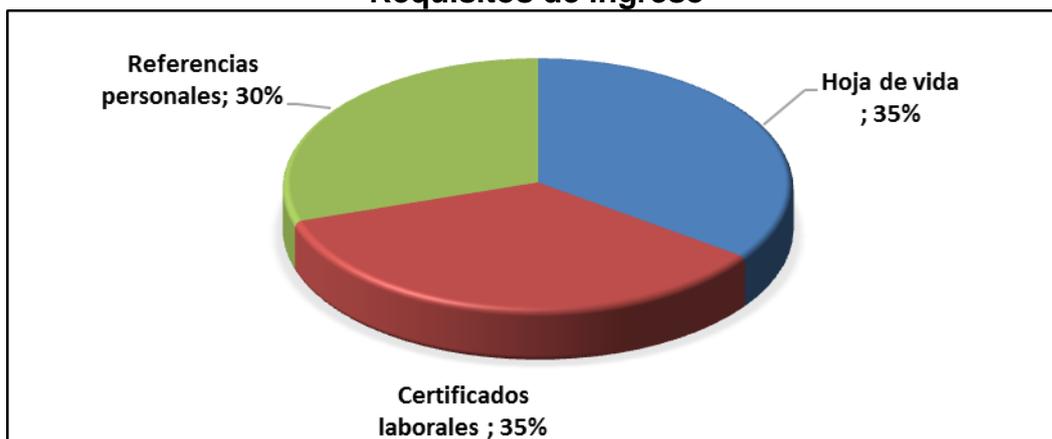
16. Al momento de ingresar a laborar, ¿Qué requisitos le exigió la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

**Cuadro N° 19
Requisitos de ingreso**

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
Hoja de vida	7	35%
Certificados laborales	7	35%
Referencias personales	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

**Grafica N° 13
Requisitos de ingreso**



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 35% de los trabajadores señala que a su ingreso se les exigió su hoja de vida; el 35% presentó certificados laborales; el 30% se le solicitó referencias laborales. Los resultados indican que no todos los trabajadores han presentado el mismo tipo de requisitos.

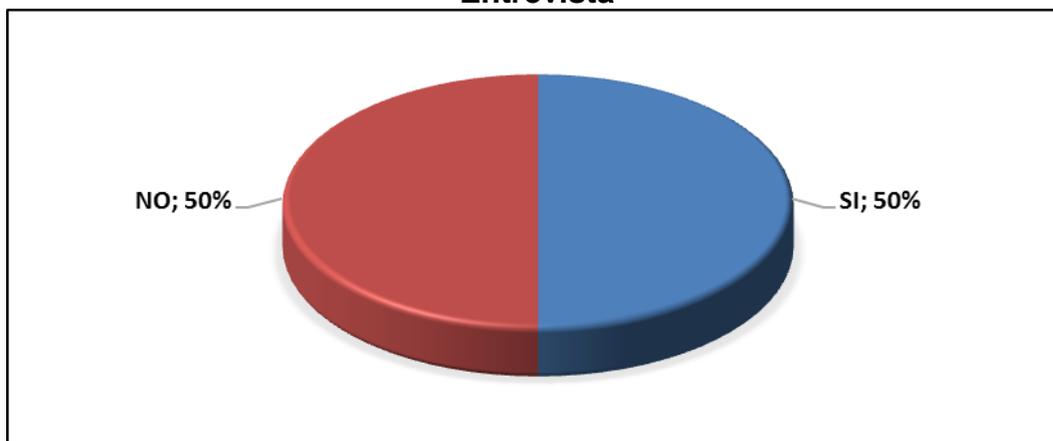
17. ¿Mantuvo alguna entrevista con el gerente de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

**Grafica N° 20
Entrevista**

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	10	50%
NO	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

**Cuadro N° 14
Entrevista**



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 50% de los trabajadores si se sometió a una entrevista previa a su ingreso a la empresa, mientras que el 50% si lo hizo.

Los resultados indican que en la empresa no existe un proceso definido para la selección del personal, la falta de una entrevista no permite tener más información que contribuya a evaluar al aspirante al cargo.

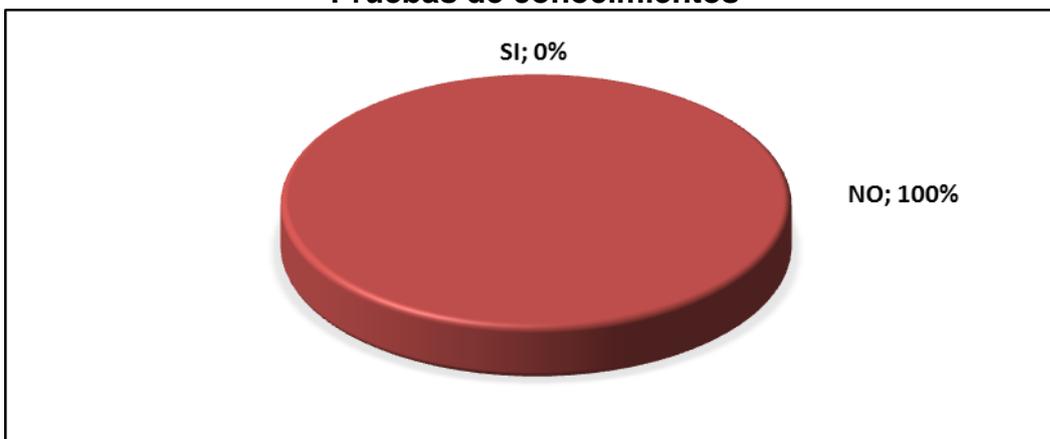
18. ¿Rindió pruebas de conocimientos para ingresar a laborar en la empresa Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU?

Grafica N° 21
Pruebas de conocimientos

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 15
Pruebas de conocimientos



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 100% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., no rindió una prueba de conocimientos a su ingreso a la empresa.

La falta de aplicación de una prueba de conocimientos a los aspirantes a una vacante, limita el análisis para una elección adecuada del personal.

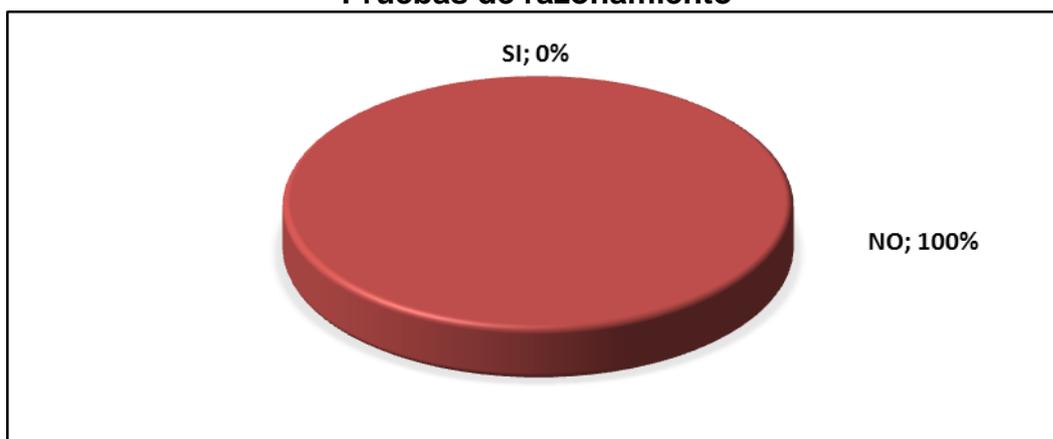
19. ¿Desarrolló pruebas de razonamiento y personalidad para ingresar a laborar en la empresa Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Cuadro N° 22
Pruebas de razonamiento

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 16
Pruebas de razonamiento



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 100% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., no rindió una prueba de razonamiento a su ingreso a la empresa.

La no aplicación de una prueba de razonamiento, impide evaluar las capacidades de los aspirantes al puesto.

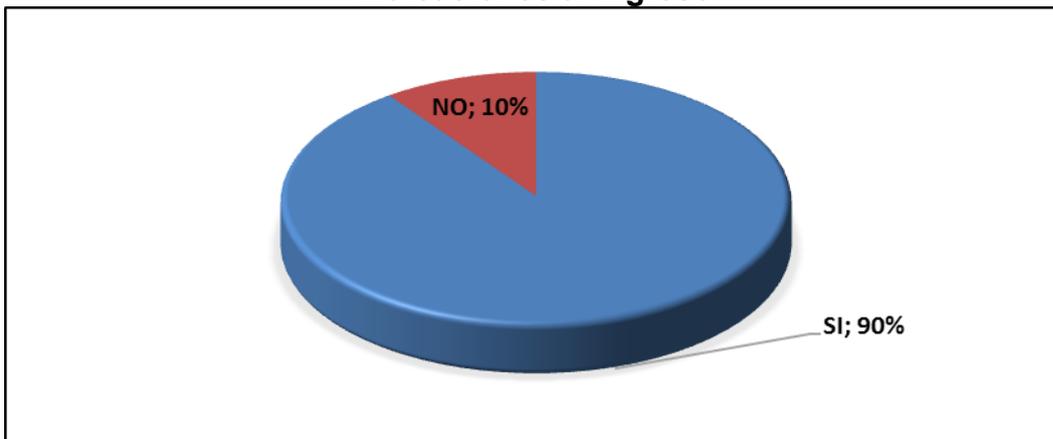
20. ¿Al momento de ingresar a laborar en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., le dieron las debidas indicaciones acerca de las funciones que iba a desempeñar?

Cuadro N° 23
Indicaciones al ingreso

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 17
Indicaciones al ingreso



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 90% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., si recibió instrucciones al momento de su ingreso a laborar en la empresa, mientras que el 10% no recibió indicaciones

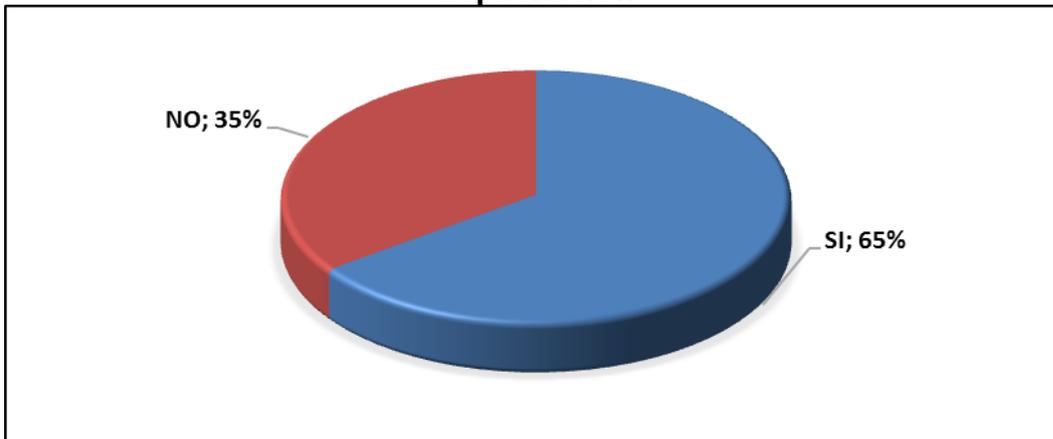
21. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

**Cuadro N° 24
Capacitación**

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	13	65%
NO	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

**Grafica N° 18
Capacitación**



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 65% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., si han recibido capacitaciones de parte de la empresa, y el 35% no han recibido capacitaciones.

Los resultados demuestran la empresa no invierte en la capacitación de todo el personal.

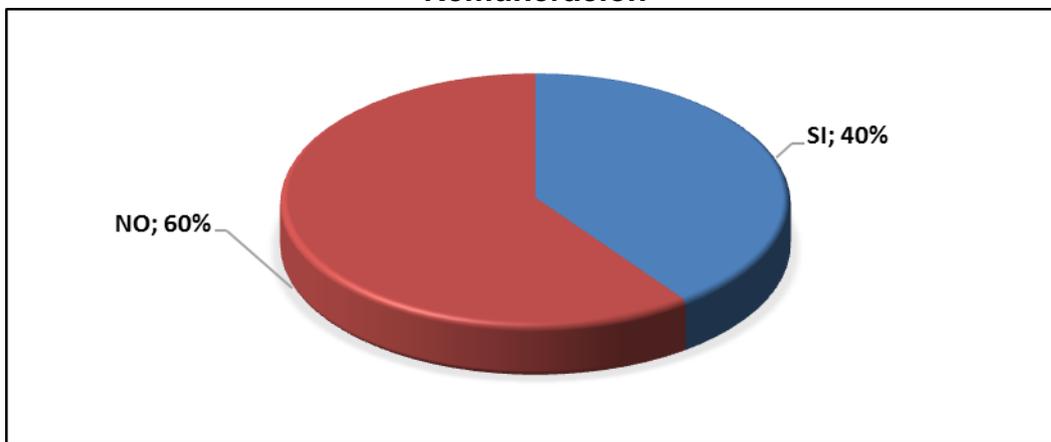
22. ¿La remuneración que percibe está acorde al cargo que ocupa?

Cuadro N° 25
Remuneración

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	8	40%
NO	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 19
Remuneración



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., consideran que la remuneración que perciben no está acorde al cargo que ocupan, mientras que el 40% lo consideran así.

Los resultados demuestran que la mayor parte de trabajadores no están conformes con la remuneración que perciben.

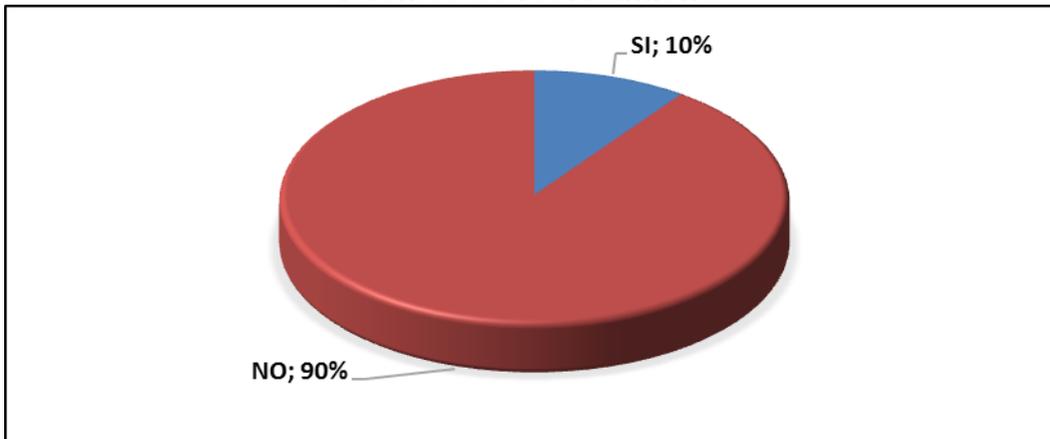
23. ¿Usted ingresó a su actual puesto de trabajo a través de reclutamiento:

Cuadro N° 28
Fuentes de reclutamiento

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
Interno (ascenso)	2	10%
Externo	18	90%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 20
Fuentes de reclutamiento



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 90% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., están en el actual puesto por medio de reclutamiento externo, mientras que el 10% ha ingresado a través del reclutamiento interno, es decir han ascendido.

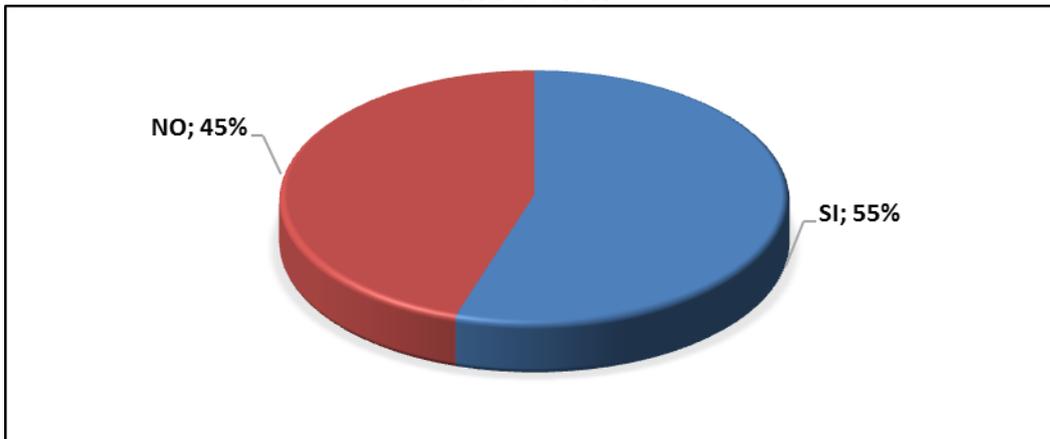
24. ¿Se sometió usted a un proceso de inducción a su ingreso al actual puesto de trabajo?

Cuadro N° 29
Inducción

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	11	55%
NO	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 21
Inducción



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 55% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., si se han sometido a un proceso de inducción, mientras que el 45% no pasó por esta etapa.

Los resultados demuestran que no todos los trabajadores han recibido inducción, situación que complica su adecuada adaptación a su cargo.

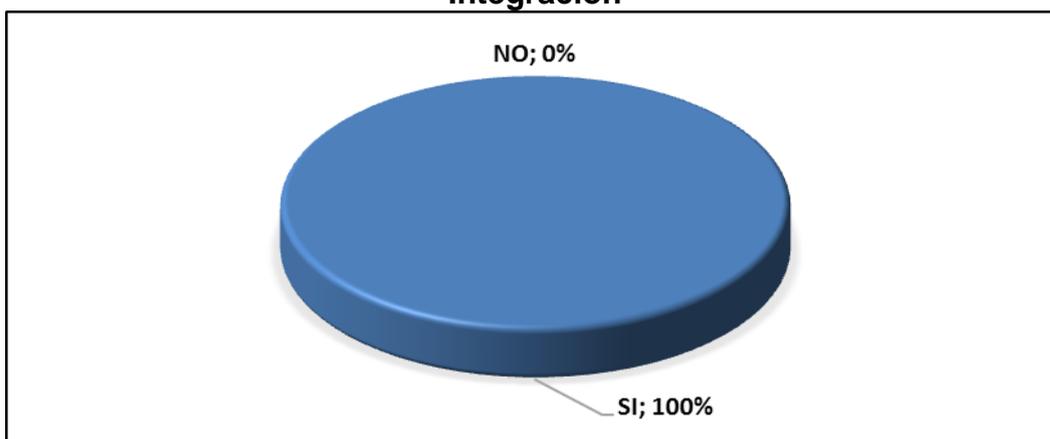
25. ¿Usted ha formado parte de actividades de integración en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

Cuadro N° 30
Integración

VARIABLE	N° DE PERSONAS	%
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Grafica N° 22
Integración



Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 100% de los trabajadores de la empresa de Construcciones CONINSU Cía. Ltda., si han participado en actividades de integración.

La integración permite consolidar un grupo de trabajo que unifica sus esfuerzos para alcanzar de manera eficiente los objetivos institucionales.

g. Discusión

g.1. Propuesta de Mejora

g.1.1. Presentación

La presente propuesta tiene como objetivo proporcionar una guía para una correcta administración del talento humano que presta sus servicios en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., entidad en la que actualmente laboran 20 personas, cuya labor está orientada a brindar el máximo rendimiento para la empresa.

Para lograr este propósito es necesario que la empresa cuente con herramientas que le permitan en primer lugar seleccionar a personal altamente capacitado, capaz de responder de manera eficiente a los requerimientos que demanda su cargo, así mismo se debe asignar funciones y responsabilidades permitiendo el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los clientes.

Finalmente se propone el manual de clasificación de puestos, documento que contiene las bases científicas para lograr una buena administración de salarios, fomentando la competitividad remunerativa de la empresa.

g.1.2. Planteamiento de la nueva estructura orgánica

En base al diagnóstico situacional efectuado con el apoyo de las técnicas de recolección de información se ha determinado que la empresa Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., presenta una serie de inconsistencias en su vigente estructura organizacional, puesto que su actual organigrama no muestra de una manera clara los niveles jerárquicos y de autoridad de cada uno de los cargos, situación que impide la fluidez de la comunicación.

Así mismo se observa que el organigrama muestra 20 cargos, mismos que al contrastar con la información obtenida en la encuesta realizada a los trabajadores, se evidencia que existen 12 cargos que tienen su ocupante.

En el siguiente cuadro se presente un análisis en el cual se contrasta la información obtenida del organigrama que proporcionó la empresa versus la información obtenida de la encuesta.

Cuadro N° 31
Contrastación de puestos encuesta Vs Organigrama

APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTOS SEGÚN ENCUESTA	PUESTOS SEGÚN ORGANIGRAMA	Observaciones
Orozco B. Luis I.	Gerente General	1. Gerente General	
Fonseca M. Jorge S.	Coordinador de personal	2. Coordinador de personal	
Guanga H. Joel S.	Jefe de Proyectos	3. Jefe Técnico	Denominación diferente
Chacón D. Cristian F.	Auxiliar de Contabilidad	4. Auxiliar de Contabilidad	
Molina M. Marly M.	Secretaria Recepcionista	5. Secretaria Recepcionista	
Rogel G. Santiago R.	Jefe de Grupo	6. Jefe de Grupo	
Torres Henry P.	Liniero	7. Ayudante liniero	Un solo cargo
Ochoa S. Jonathan	Liniero		
Ochoa S. Jhon J.	Liniero		
Cuajivoy V. Juan C.	Instalador	8. Ayudante instalador	Un solo cargo
Mora S. Mesías N.	Instalador		
Mora S. Cesar A.	Instalador		
Segovia I. Oscar A.	Operador Tipo E	9. Transporte	
Rogel G. Danny J.	Chofer Tipo C	10. Chofer	Un solo cargo
Peña F. Cesar I.	Chofer Tipo C		
Ronquillo M. Segundo R.	Maestro	11. Maestro	
Fajardo D. Carlos A.	Ayudante	12. Ayudantes (Residente)	Un solo cargo
Muñoz M. Javier	Ayudante		
Muñoz M. Oscar A.	Ayudante		
Barragán F. Wilson A.	Ayudante		
		13. Servicios generales	No existe ocupante
		14. Coordinador de operaciones	No existe ocupante
		15. Residente	No existe ocupante
		16. Administrador de Obras	No existe ocupante
		17. Contador	Se contrata externamente
		18. Asesor Jurídico	Se contrata externamente
		19. Asesor Financiero	Se contrata externamente
		20. Ayudante de chofer	No existe ocupante

Fuente: Encuesta a personal.
Elaborado por: La Autora

Como se puede observar, en el cuadro anterior se muestra que el organigrama que actualmente dispone la empresa no refleja la estructura

organizacional de Coninsu Cía. Ltda., ya que presenta 20 cargos, cuando en realidad solo 12 están ocupados, 3 cargos que corresponden al contador, asesor jurídico y asesor financiero se contratan externamente, mientras que los puesto de servicios generales, coordinador de operaciones, residente y administrador Hormigón de Orbas no tienen ocupantes, en consecuencia se muestra una estructura más grande de la real.

Dentro de los cargos que no poseen ocupantes se considera que existen cargos que son necesarios para la buena marcha de la empresa, es el caso de servicios generales, coordinador de operaciones, residente y ayudante de chofer, por tal motivo estos cargos son tomados en cuenta en el planteamiento de la nueva estructura orgánica de la empresa.

En relación a los cargos que se contratan de manera externa se considera indispensable cambiar la modalidad de contrato, ya que en el caso del contador, y asesor financiero son piezas fundamentales para la buena marcha de la empresa por lo tanto se debe contratar a personal que labore dentro de la misma.

Dado el carácter de la empresa se requiere agregar un Jefe de Recursos Humanos para que sea esta instancia la encargada de todos los procesos concernientes a selección, contratación, inducción y capacitación del personal, por lo tanto el coordinador de personal será la persona que asumirá estas responsabilidades.

Con la finalidad de brindar una estructura organizacional que permita establecer de manera clara los mandos de autoridad, se agrupará los cargos en departamentos, quedando estructurada de la siguiente manera:

- Departamento Administrativo financiero
- Departamento Técnico
- Departamento Comercial

Los puestos se han agrupado en tres departamentos, considerando el objetivo principal de cada uno, así se tiene el departamento Administrativo Financiero que está integrado por el Director del Departamento Administrativo Financiero, contador y auxiliar contable, el Jefe de Recursos Humanos.

Los servicios que brinda la empresa están mayormente relacionados con la obra pública la cual únicamente puede contratarse a través del Portal de Compras Públicas, para ello se considera indispensable contratar a una persona que se encargue de estar vigilante de las oportunidades de contratación a las cuales pueda acceder la empresa, por tal motivo se contratará a una persona para que se encargue del Departamento Comercial.

Coninsu Cía. Ltda. ofrece una serie de servicios, motivo por el cual se ha considerado oportuno agrupar en un solo departamento denominado

Departamento Técnico este se subdivide por sección de acuerdo a las características de cada uno, permitiendo asignar al personal según el servicio a prestar, con estas consideraciones se han establecido 3 secciones:

Sección de Ingeniería Eléctrica, misma que está integrado por su correspondiente director, el Jefe técnico, responsable de grupo, linieros e instalador.

Sección de Ingeniería Civil y Mecánica se ha asignado a un jefe departamental, y agrupa a Coordinador de Operaciones, Residente, Maestro y los ayudantes, cargo que cambia de denominación a albañiles y el operador de retroexcavadora.

Finalmente se encuentra la Sección de Fábrica de Postes, al cual se le ha asignado un Jefe, agrupa a los ayudantes, cargo que cambia de denominación a obrero, también comprende a los choferes ahora denominados operadores de grúa y ayudantes.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los cambios efectuados en la estructura orgánica:

Cuadro N° 32
Resumen de cambios propuestos

Departamentos	CARGOS SEGÚN ENCUESTA	Cambios Propuestos	Observaciones
Administrativo	Gerente General		
	Asesor Jurídico		
	Secretaria Recepcionista		
	Conserje		En el organigrama existía el cargo pero no su ocupante, se sugiere contratar a una persona para que asuma las responsabilidades que demanda el puesto.
Departamento Financiero	Asesor Financiero	Director del Departamento Administrativo Financiero	Se contrata de manera externa, se sugiere cambiar la modalidad de contrato. Cambia de denominación
	Contador	Jefe de Contabilidad	Se contrata de manera externa, se sugiere cambiar la modalidad de contrato
	Auxiliar de Contabilidad		
	Coordinador de personal	Jefe de Recursos Humanos	Cambio de denominación
Departamento Técnico		Director del Departamento Técnico	Se agrega
Sección Ingeniería Eléctrica		Jefe de Sección de Ingeniería eléctrica	Se agrega
	Jefe de Proyectos	Jefe Técnico	Cambio de denominación
	Jefe de Grupo	Responsable de Grupo	Cambio de denominación
	Ayudante liniero	Liniero	Cambio de denominación
	Instalador		
Sección de Ingeniería Civil y Mecánica		Jefe de Sección de Ingeniería Civil y Mecánica	Se agrega
		Coordinador de Operaciones	Se agrega
		Residente	En el organigrama existía el cargo pero no su ocupante, se sugiere contratar a una persona para que asuma las responsabilidades que demanda el puesto.
	Maestro		
	Ayudante	Albañil	Cambio de denominación
	Operador Tipo E	Operador de retroexcavadora	Cambio de denominación
Sección de Fábrica de Postes		Jefe de Sección de Fábrica de Postes	Se agrega
	Ayudante (residente)	Obrero	Cambio de denominación
	Chofer tipo C	Operador de Grúa	Cambio de denominación
		Ayudante	Se agrega
Departamento Comercial		Director del Departamento Comercial	Se agrega

Fuente: Encuesta a personal.

Elaborado por: La Autora

g.1.3. Elaboración del Manual Orgánico y Funcional

g.1.3.1. Introducción

Una vez establecido el organigrama de la empresa se procede a la elaboración del Manual Orgánico Funcional, instrumento Administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

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

Su finalidad es establecer y regular la organización interna de la empresa, determinando las funciones generales de su estructura y las funciones específicas de los cargos necesarios para su óptimo funcionamiento, facilitando el seguimiento, evaluación y control de las actividades de cada dependencia, proporcionando información que evite la duplicidad de tareas específicas.

Permite que el personal conozca su ubicación dentro de la estructura orgánica interna, sus funciones, su dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos que deberán tener para el cargo al

que ha sido asignado. Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio.

Por el constante cambio del entorno; así como por las nuevas y mayores exigencias de los usuarios, este documento no debe ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten en el contexto o al interior de la empresa.

g.1.3.2. Objetivo del Manual

Proporcionar la información necesaria a los departamentos que integran la empresa, con el fin de dar conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de cada uno de los puestos.

g.1.3.3. Marco Jurídico

La Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., se encuentra sustentada en el siguiente marco jurídico:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley de Compañías.
- Código Civil
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno

g.1.3.4. Misión y Visión

g.1.3.4.1. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes planificando, proyectando y construyendo obras de ingeniería eléctrica y civil, además de producir y comercializar postes de hormigón, cumpliendo con las normas técnicas, estándares de calidad y de medio ambiente; en beneficio de los socios, trabajadores y clientes en general.

g.1.3.4.2. Visión

Posicionar la imagen de CONINSU CIA LTDA. En el mercado, como una compañía líder en la ejecución y construcción de proyectos eléctricos y civiles; produciendo postes de hormigón de calidad que cumplan con las normas oficiales para su posterior comercialización; brindando productos y servicios de calidad.

g.1.3.5. Valores empresariales

- **Integridad y Respeto:** Nuestro comportamiento como grupo de personas, se basa en los principios de apertura, ética y honradez. Todo ello se refleja en la calidad de nuestros productos y servicios, así

como en nuestras relaciones con los clientes, colaboradores y en las relaciones internas en la empresa.

- **Trabajo en Equipo:** Trabajamos en equipo para lograr el crecimiento y eficiencia de la empresa. La colaboración y el respeto son fundamentales para el aprendizaje y crecimiento personal y organizacional.
- **Compromiso:** Compromiso es asumir con profesionalidad aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa.
- **Responsabilidad Ambiental:** Gestionamos nuestras operaciones de forma sostenible y responsable junto a trabajadores, proveedores y clientes en beneficio de la sociedad, el ambiente y el crecimiento del negocio; logrando así un balance entre ser

g.1.3.6. Organización

La estructura orgánica de la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., está integrada por los siguientes niveles:

I. Directivo o Legislativo

II. Ejecutivo

III. Asesor

IV. Apoyo o Auxiliar

V. Operativo

VI. Descentralizado

g.1.3.6.1. Nivel Directivo o Legislativo

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Socios.

g.1.3.6.2. Nivel Ejecutivo

Nivel de direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas; así como el control estratégico de las operaciones de la Institución. Está formado por:

- Gerencia.

g.1.3.6.3. Nivel Asesor

Es el nivel que tiene a cargo asesorar y formular recomendaciones técnicas y contribuir al control integral de la gestión que asegure el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos. Está integrado por:

- Asesor Legal.

g.1.3.6.4. Nivel de Apoyo o Auxiliar

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

- Secretaria.

g.1.3.6.5. Nivel Operativo

Es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

- Departamento Administrativo financiero
- Departamento Técnico
- Departamento Comercial

g.1.3.6.6. Nivel Descentralizado

El nivel descentralizado es un nivel más de la estructura jerárquica, que en el desarrollo de la empresa ha crecido y se ha expandido a nivel regional, provincial o simplemente como sucursal, que tiene campos de acción limitados y no es necesario que este cerca de la máxima autoridad para tomar las decisiones, está integrado por las sucursales.

Actualmente la empresa no posee este nivel, sin embargo existe la posibilidad de que en algún momento se expanda la empresa.

g.1.3.7. Funciones de los Departamentos

g.1.3.7.1. Del nivel Directivo o Legislativo

g.1.3.7.1.1. De la Junta General de Socios

- **Misión**

Deliberar y adoptar acuerdos por mayoría en aquellas materias que la Ley y los Estatutos Sociales reservan a su decisión y someten a su aprobación.

- **Funciones Generales**

1. Designar presidente y secretario de la junta de socios.
2. Nombrar el representante legal.
3. Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el director general, el consejero delegado y los auditores externos en caso de existir.
4. Evaluar y controlar la gestión del Gerente General.
5. Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.
6. Velar por la presentación y (en su caso) aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por los administradores.
7. Acordar las inversiones a efectuarse y la creación de fondos especiales, una vez cubiertas las necesidades de la Empresa.
8. Elegir o reelegir regularmente a los miembros del Directorio y a su Presidente de acuerdo al Estatuto vigente.
9. Aumentar o reducir el capital social, así como autorizar la emisión de obligaciones, debiendo comunicar este hecho a la Superintendencia de Compañías.
10. Resolver las cuestiones que le somete el Directorio, así como aquellas en las que resulten comprometido algún interés de la empresa.
11. Los demás señalados por la Ley de Compañías.

g.1.3.7.2. Del nivel Ejecutivo

g.1.3.7.2.1. De la Gerencia

- **Misión**

Es el órgano responsable de la Dirección de la Empresa ante la Junta General de Socios, aprueba los objetivos, políticas y planes generales de la empresa; con excepción de las funciones reservadas por la Ley de Compañías o por el Estatuto se atribuyan a la Junta General de Socios.

- **Funciones Generales**

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
2. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa
3. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
4. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
5. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

6. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
7. Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para una eficiente gestión administrativa;
8. Realizar actos y contratos y autorizar egresos hasta el monto establecido por la Junta de Socios, salvo la referente a las remuneraciones del personal y a la ejecución de contratos debidamente autorizados por los organismos superiores
9. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la Junta General de Socios y del Directorio.
10. Los demás señalados por la Ley de Compañías.

g.1.3.7.3. Del nivel Asesor

g.1.3.7.3.1. Del Asesor Legal

- **Misión**

Brindar el asesoramiento legal y oportuno en todas y cada una de las actividades contractuales que requiera la Empresa para el cumplimiento de su objeto social.

- **Funciones Generales**

1. Servir de órgano de consulta y asesorar en los aspectos jurídicos a los niveles directivos, ejecutivos y operativos de la Empresa
2. Asumir la defensa de la Empresa en juicios civiles, mercantiles y laborales, ejerciendo toda clase de acciones judiciales que sean necesarias.
3. Intervenir en nombre y representación institucional en reclamaciones presentadas ante instituciones públicas o privadas.
4. Revisar y/o formular los convenios, contratos, concesiones, autorizaciones o permisos que se celebren y en general todo acto o contrato a suscribirse con personas naturales o jurídicas que asumen compromisos y obligaciones para la institución
5. Ejercer toda clase de acciones judiciales en los asuntos encomendados por la Gerencia General o el Directorio de la Empresa.

g.1.3.7.4. Del nivel Auxiliar

g.1.3.7.4.1. De la Secretaria

- **Misión**

Contribuir a la realización de una gestión administrativa eficiente, apoyando en forma permanente y oportuna la gestión gerencial en el

cumplimiento de actividades y funciones relacionadas con asuntos de la administración interna de la Empresa

- **Funciones Generales**

1. Asistir a la Gerencia General en asuntos administrativos relacionados con la marcha de la Empresa.
2. Redactar documentos, de acuerdo a instrucciones específicas.
3. Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Gerencia.
4. Tomar dictado taquigráfico en reuniones y conferencias, digitando documentos variados.
5. Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la Empresa, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada
6. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.

g.1.3.7.5. Del nivel Operativo

g.1.3.7.5.1. Del departamento Administrativo Financiero

- **Misión**

Administrar y optimizar la utilización de los recursos financieros del CONINSU, recomendar fuentes alternativas de financiamiento no

tradicionales, planificar, dirigir y evaluar las actividades relativas a los sistemas financieros, responsable de la determinación de políticas y programas en temas financieros para la empresa.

- **Funciones Generales**

1. Garantizar el adecuado soporte, apoyo y fortalecimiento administrativo y financiero para el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa.
2. Llevar a cabo sus procesos de una manera eficaz y eficiente, facilitando el cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. Responder por el oportuno pago de los aportes y contribuciones establecidas en la ley.
4. Gestionar la adquisición de bienes y servicios, controlar su suministro y almacenamiento.

g.1.3.7.5.2. Del departamento Técnico

- **Misión**

Proyectar, diseñar y ejecutar los proyectos en atención a las bases y especificaciones técnicas de los proyectos en los que la empresa participe.

- **Funciones Generales**

1. Planificar, supervisar, controlar y construir las obras de ingeniería civil, mecánica, eléctrica, y de postes.
2. Ejecutar pruebas de calidad, resistencia y funcionalidad de las obras ejecutadas.
3. Coordinar los trabajos de construcción de obras civiles.
4. De acuerdo con los programas, presupuestos y cronogramas elaborados, efectuar las construcciones, remodelaciones, ampliaciones y mejoras de las obras civiles previstas.
5. Controlar la correcta utilización de equipos, materiales y herramientas en obras electromecánicas.
6. Ejecutar todas sus actividades respetando los planes de manejo ambiental vigentes y propendiendo a la protección y cuidado del medio ambiente.

g.1.3.7.5.3. Del departamento Comercial

- **Misión**

Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los productos y servicios que ofrece la Empresa.

- **Funciones Generales**

1. Coordinar las actividades destinadas a la promoción, venta, mercadeo, de la empresa y servicio al cliente.
2. Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entregas de los productos y servicios
3. Elaborar y presentar de ofertas, asegurando, que se conocen y cumplen los requisitos legales, reglamentarios y de la entidad contratante.
4. Organizar y preparar los expedientes técnicos para la contratación de servicios de elaboración de estudios y construcción de obras
5. Realizar la debida facturación para las empresas que soliciten servicios.
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. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.

g.1.3.8. Codificación

La codificación del manual está conformada por dígitos alfa numéricos, los dos primeros dígitos corresponden al nivel:

- Nivel Ejecutivo: NEJ
- Nivel Asesor: NAS
- Nivel Auxiliar: NAU
- Nivel Operativo: NOP

El segundo grupo de letras, contendrá las siglas oficiales de la dependencia a la cual pertenece, el tercer grupo comprende el número asignado al manual de la siguiente manera:

**Cuadro N° 33
Codificación**

DENOMINACIÓN DE CARGO	SIGLA	N° CONSECUTIVO
Gerente	GE	01
Asesor Legal	AL	02
Secretaria	SE	03
Director del Departamento Administrativo Financiero	DAF	04
Jefe de Contabilidad	JC	05
Auxiliar Contable	AC	06
Jefe de Recursos Humanos	JRH	07
Conserje	CS	08
Director del Departamento Técnico	DTE	09
Jefe de Sección de Ingeniería Eléctrica	JSIE	10
Jefe Técnico	JT	11
Responsable de Grupo	RG	12
Liniero	LN	13
Instalador	IN	14
Jefe de Sección de Ingeniería Civil y Mecánica	JSICM	15
Coordinador de Operaciones	CO	16
Residente	RS	17
Maestro	MA	18
Albañil	AL	19
Operador de Retroexcavadora	OR	20
Jefe de Sección de Fábrica de Postes	JSFP	21
Obrero	OB	22
Operador de Grúa	OG	23
Ayudante	AY	24
Director del Departamento Comercial	DCO	25

Fuente: Elaboración Propia

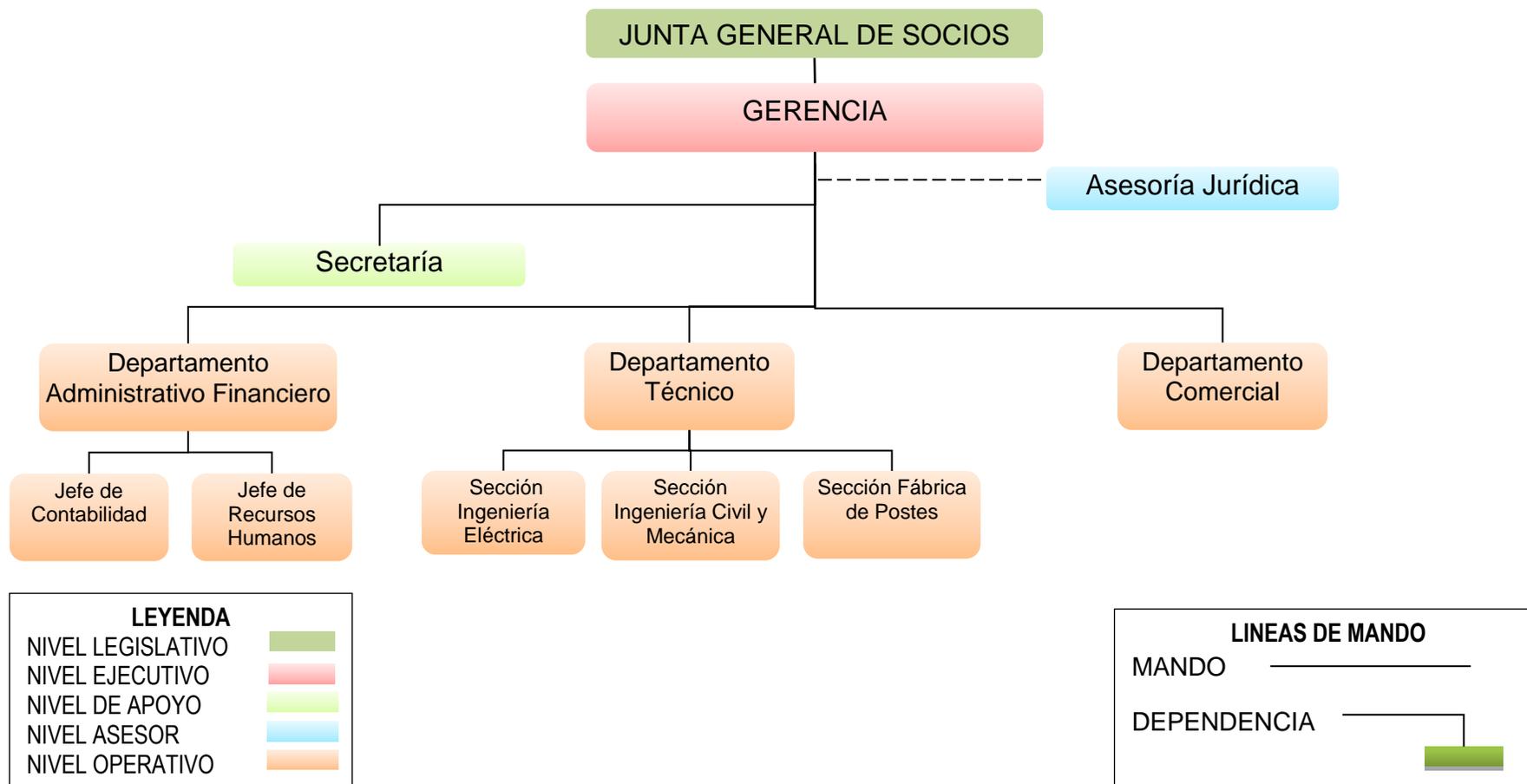
Elaborado por: La Autora

g.1.3.9. Organigrama

A continuación se presenta la estructura orgánica de la empresa:

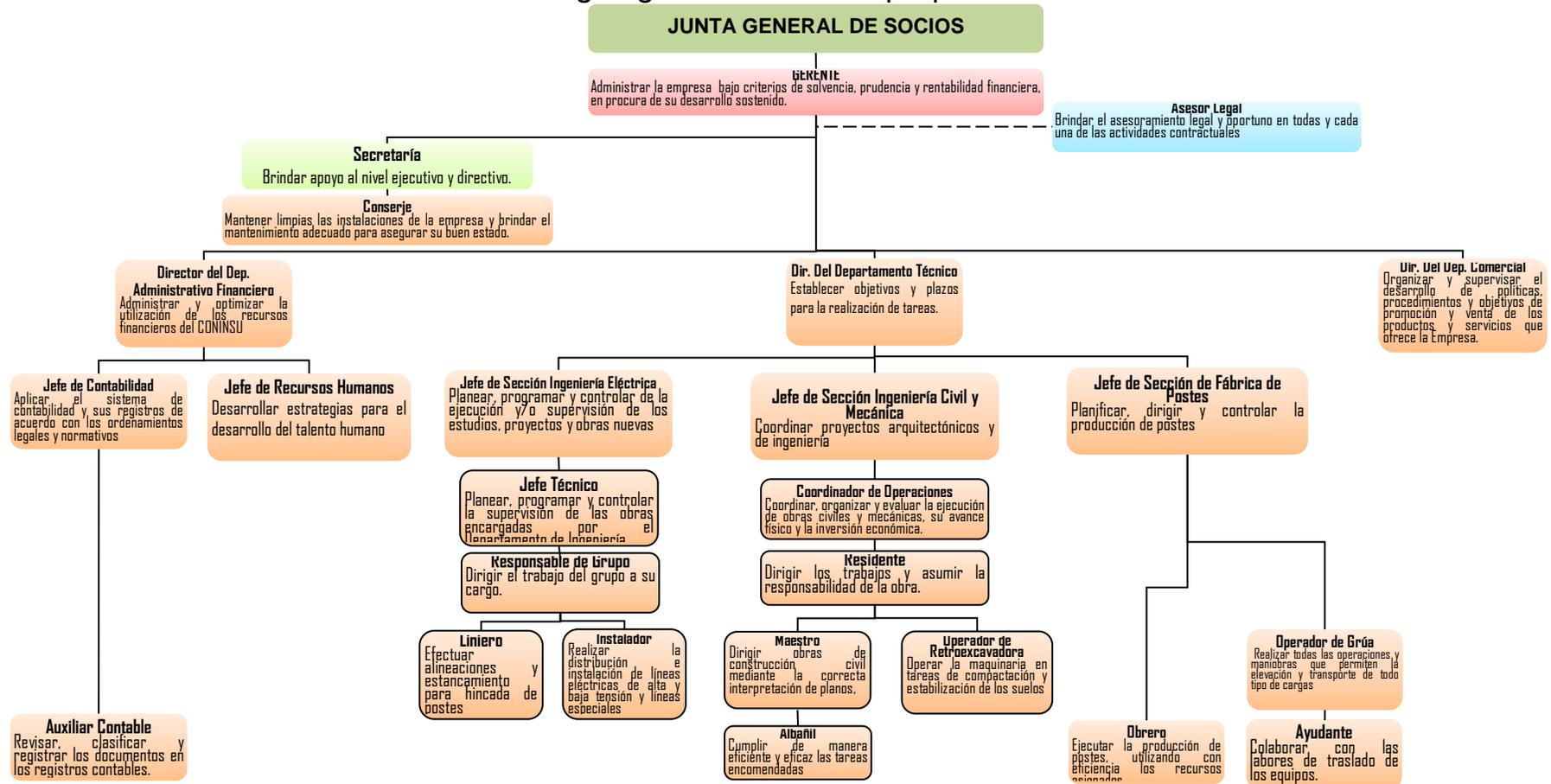


Grafica N° 23
 Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda.
 Organigrama estructural propuesto



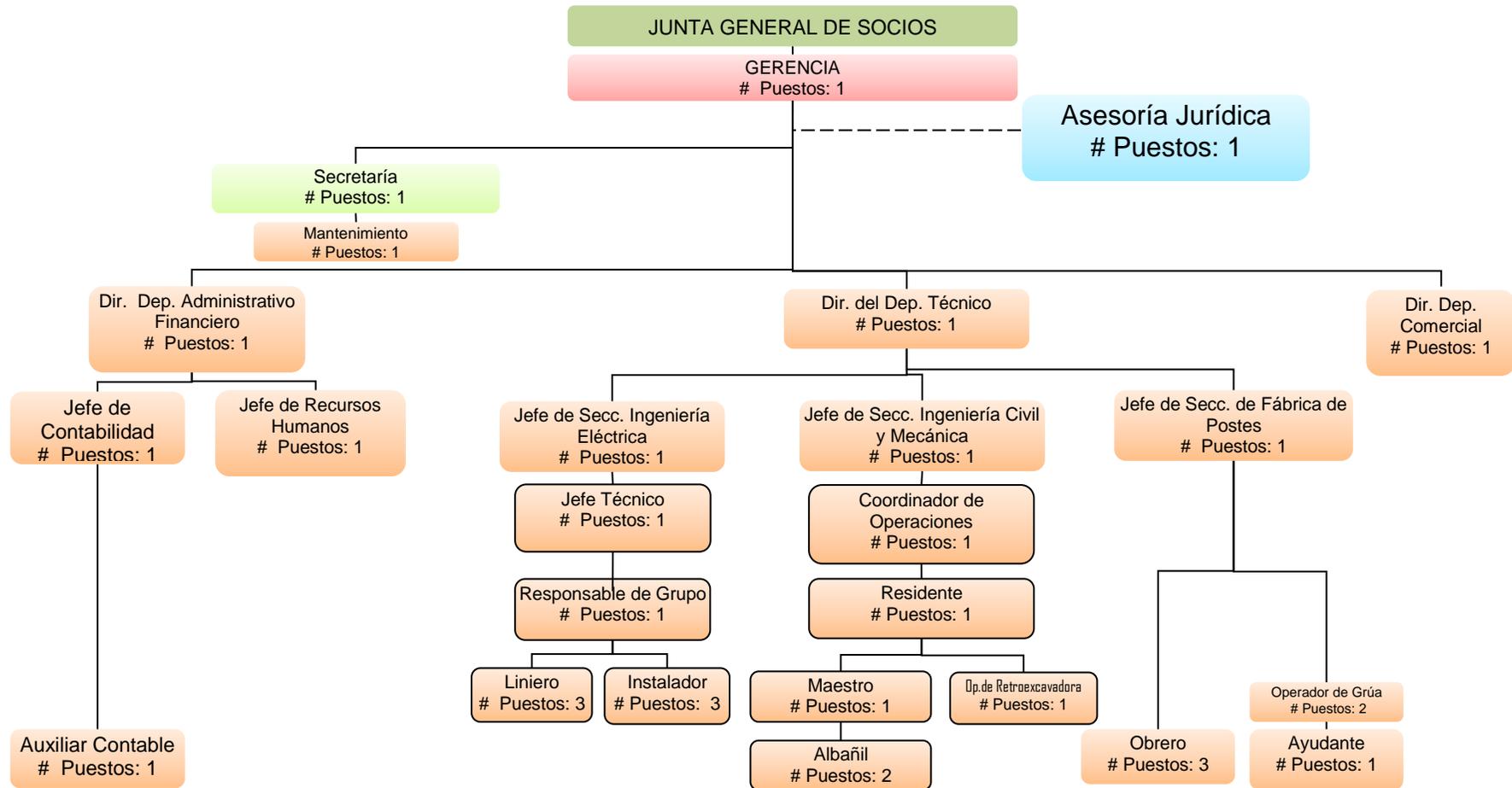


Grafica N° 24 Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Organigrama Funcional propuesto





Grafica N° 25 Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Organigrama Posicional propuesto



	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 1
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NEJ-GE-01	
Nivel:	Ejecutivo	
Cargo:	Gerente	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Junta General de Socios	
Supervisa a:	Secretaria Asesor legal Jefe de Departamento Administrativo Financiero Jefe de Departamento Técnico Jefe de Departamento Comercial	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Ejercer la representación legal de la Empresa y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos empresariales; y, en el marco de las estrategias y políticas fijadas por el Directorio de la Empresa.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.		
2. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa		
3. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.		
4. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.		
5. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.		
6. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.		
7. Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para una eficiente gestión administrativa;		
8. Realizar actos y contratos y autorizar egresos hasta el monto establecido por la Junta de Socios, salvo la referente a las remuneraciones del personal y a la ejecución de contratos debidamente autorizados por los organismos superiores		
9. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la Junta General de Socios y del Directorio.		

10. Los demás señalados por la Ley de Compañías.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de negociación. • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Habilidades gerenciales: Destacados niveles de liderazgo, comunicación, negociación, planificación y gestión estratégica y manejo de equipos de trabajo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Título profesional de Ingeniero Comercial, Contabilidad y Auditoría C.P.A., o ramas afines.
Experiencia:	3 años en cargos similares
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión de personal:	Dirige jefes departamentales
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo:	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Ambiente de Trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgo:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 2
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NAS-AL-02	
Nivel:	Asesor	
Cargo:	Asesor Legal	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Brindar el asesoramiento legal y oportuno en todas y cada una de las actividades contractuales que requiera la Empresa para el cumplimiento de su objeto social, en virtud del contrato de concesión del servicio de energía eléctrica, otorgado por el estado.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Servir de órgano de consulta y asesorar en los aspectos jurídicos a los niveles directivos, ejecutivos y operativos de la Empresa</p>		
<p>2. Asumir la defensa de la Empresa en juicios civiles, mercantiles y laborales, ejerciendo toda clase de acciones judiciales que sean necesarias.</p>		
<p>3. Intervenir en nombre y representación institucional en reclamaciones presentadas ante instituciones públicas o privadas.</p>		
<p>4. Revisar y/o formular los convenios, contratos, concesiones, autorizaciones o permisos que se celebren y en general todo acto o contrato a suscribirse con personas naturales o jurídicas que asumen compromisos y obligaciones para la institución</p>		
<p>5. Dar atención y gestionar la recuperación de la cartera vencida ya sea judicial o extrajudicialmente</p>		
<p>6. Ejercer toda clase de acciones judiciales en los asuntos encomendados por la Gerencia General o el Directorio de la Empresa.</p>		
<p>7. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.</p>		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de análisis y síntesis. • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Habilidades gerenciales: apreciables niveles de liderazgo, comunicación, negociación y manejo de equipos de trabajo. 		

V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Abogado
Experiencia:	2 años en cargos similares
Criterio e iniciativa:	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Usa elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reponibles.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración moderada. Operaciones algo variadas. Períodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Ambiente de Trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgo:	El cargo no está sometido a condiciones que propician riesgos.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 3
---	--	-----------------------

I. IDENTIFICACIÓN

Código:	NAU-SE-03
Nivel:	Auxiliar
Cargo:	Secretaria
Número de empleos:	1
Jefe inmediato	Gerente
Supervisa a:	Su propio trabajo

I. NATURALEZA DEL CARGO

Prestar la asistencia necesaria al Gerente General en su gestión de Secretario de Junta General de Socios, Directorio y Comités Especiales; redactar actas e informes, receptar y tramitar documentos y correspondencia, así como organizar y dirigir el archivo general de la Empresa y ejercer las demás funciones que le sean inherentes a su cargo

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar los documentos.
2. Redactar documentos, de acuerdo a instrucciones específicas.
3. Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Gerencia.
4. Tomar dictado taquigráfico en reuniones y conferencias, digitando documentos variados.
5. Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la Empresa, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada
6. Recepcionar y efectuar las comunicaciones telefónicas.
7. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.

III. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Prolijidad 	
IV. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Bilingüe
Experiencia	1 año en cargos similares
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de una o dos personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables.
Información Confidencial:	Acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Ambiente de Trabajo	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgos	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 4
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-DAF-04	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Director del Departamento Administrativo Financiero	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Jefe de Contabilidad	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Administrar y optimizar la utilización de los recursos financieros del CONINSU, recomendar fuentes alternativas de financiamiento no tradicionales, planificar, dirigir y evaluar las actividades relativas a los sistemas financieros, responsable de la determinación de políticas y programas en temas financieros para la empresa.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Realizar el control posterior de las operaciones financieras administrativas y/o asistenciales.</p>		
<p>2. Informar oportunamente a la Gerente sobre los resultados de las acciones de control que realice.</p>		
<p>3. Investigar las irregularidades observadas en el proceso de control de proyectos.</p>		
<p>4. Controlar y mantener el equilibrio financiero de la empresa.</p>		
<p>5. Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa.</p>		
<p>6. Asesorar a la Gerencia General sobre temas financieros y de inversiones, así como en el análisis, revisión y ejecución de sus facultades financieras.</p>		
<p>7. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.</p>		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y de síntesis • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Prolijidad 		

V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel Contabilidad y Auditoría C.P.A.; Ingeniero Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o afines
Experiencia:	Tres años en funciones específicos relativas al manejo de logística, sistemas presupuestarios y contables.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión personal:	Dirige el trabajo de tres a seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo:	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Ambiente de Trabajo	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgo:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 5
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-JC-05	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Jefe de Contabilidad	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Dir. departamento Administrativo Financiero	
Supervisa a:	Auxiliar Contable	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Implantar el sistema de contabilidad y sus registros de acuerdo con los ordenamientos legales y normativos aplicables en el sector privado, realizar la declaración de impuestos y la entrega oportuna de informes financieros.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p>		
<p>2. Coordinar la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigente.</p>		
<p>3. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica.</p>		
<p>4. Verificar y depurar cuentas contables.</p>		
<p>5. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</p>		
<p>6. Elaborar y presentar información Tributaria, vigilar por el puntual cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa.</p>		
<p>7. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.</p>		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo 		

- Alta tolerancia de trabajar bajo presión
- Habilidad para relacionarse y comunicarse
- Prolijidad

V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD

Instrucción formal:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor CPA, indispensable conocimiento en Normas Internacionales.
Experiencia:	Tres años en funciones específicos relativas al manejo de logística, sistemas presupuestarios y contables.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de una o dos personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo:	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Maneja un alto grado de información confidencial, cuya revelación puede causar graves daños.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Ambiente de trabajo	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.



I. IDENTIFICACIÓN

Código:	NOP-AC-06
Nivel:	Operativo
Cargo:	Auxiliar Contable
Número de empleos:	1
Jefe inmediato	Jefe de Contabilidad
Supervisa a:	Su propio trabajo

II. NATURALEZA DEL CARGO

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
2. Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
3. Archivar documentos contables para uso y control interno.
4. Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos
5. Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
6. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Prolijidad 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller en Contabilidad y auditoría cursando 10 módulos de educación superior.
Experiencia	Un años en funciones específicos relativas al manejo de logística, sistemas presupuestarios y contables.
Criterio e iniciativa:	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Maneja un alto grado de información confidencial, cuya revelación puede causar graves daños.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Ambiente de trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgo:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 7
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-JRH-07	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Jefe Recursos Humanos	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Dir. departamento Administrativo Financiero	
Supervisa a:	Conserje	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Planificar, dirigir y evaluar las actividades relativas a la Administración de Recursos Humanos y Administrativos. Desarrollar estrategias para el desarrollo del talento humano y del clima organizacional de forma eficiente y eficaz, responsable de aspectos logísticos demandada para el cumplimiento de los procedimientos institucionales.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.		
2. Registro de horas trabajadas, suplementarias y extraordinarias		
3. Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la empresa.		
4. Planificar y coordinar la evaluación de desempeño.		
5. Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la empresa		
6. Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal		
7. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de Negociación 		

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Habilidades gerenciales: apreciables niveles de liderazgo, comunicación, negociación y manejo de equipos de trabajo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Ingeniero Comercial
Experiencia	2 años de ejercicio profesional en administración.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de una o dos personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Opera con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Ambiente de Trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	<p align="center">Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones</p>	<p align="center">FOLIO N° 8</p>
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-CS-08	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Conserje	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Secretaria	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Mantener limpias las instalaciones de la empresa y brindar el mantenimiento adecuado para asegurar su buen estado.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
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. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.		
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. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Educación básica, primaria concluida.
Experiencia	4 meses de experiencia
Criterio e iniciativa:	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas, con mínima incidencia en la gestión institucional.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Usa elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reponibles.
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo.
Ambiente de trabajo:	Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como humos, ruidos temperaturas cambiantes, etc.
Riesgos:	Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como humos, ruidos temperaturas cambiantes, etc.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 9
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-DTE-09	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Director del Departamento Técnico	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Jefe de Sección de Ingeniería Eléctrica Jefe de Sección de Ingeniería Mecánica y Civil Jefe de Sección de Fábrica de Postes	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecutan las acciones previstas.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Desarrollar el equipo de personas, con conocimiento de aquellas herramientas que le permitan una mejor gestión de los objetivos del Área.		
2. Evaluar periódicamente el avance en la consecución de los objetivos empresariales, en cada sección que está bajo su responsabilidad.		
3. Velar por el mantenimiento y mejora de los medios técnicos de su Área.		
4. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub Sector de Electricidad.		
5. Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.		
6. Elaborar informes, estudios, memorias, estadísticas sobre temas de su Área.		
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Proactivo. • Trabajo en Equipo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel Contabilidad y Auditoría C.P.A.; Ingeniero Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o afines.
Experiencia:	3 años en funciones específicas relativas al manejo de logística, sistemas presupuestarios y contables.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión personal:	Supervisa a grupos con más de seis personas
Esfuerzo Mental:	Concentración moderada. Operaciones algo variadas. Períodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo:	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Ambiente de trabajo	Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como humos, ruidos temperaturas cambiantes, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 10
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-JSIE-10	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Jefe de Sección de Ingeniería Eléctrica	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Director del Departamento Técnico	
Supervisa a:	Jefe Técnico	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Planear, programar y controlar de la ejecución y/o supervisión de los estudios, proyectos y obras nuevas; así como el control de la calidad y todo lo relacionado con la ingeniería eléctrica.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Desarrollar diseños, memorias técnicas y planos de proyectos eléctricos de baja, media y alta tensión.		
2. Evaluar periódicamente el avance en la consecución de los objetivos empresariales, en cada área de la empresa, disponiendo las correcciones y ajustes más convenientes.		
3. Cumplir y hacer cumplir, la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos		
4. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub Sector de Electricidad.		
5. Realizar presupuestos y análisis de precios unitarios de proyectos eléctricos.		
6. Estar al día de nuevas formas y herramientas tecnológicas de construcción y fiscalización de proyectos eléctricos, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados.		
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Proactivo. • Trabajo en Equipo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Ingeniero Electromecánico
Experiencia	3 años en funciones específicas relativas al manejo de logística, sistemas presupuestarios y contables.
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
Supervisión de personal:	Supervisa a grupos con más de seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración moderada. Operaciones algo variadas. Períodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Ambiente de trabajo:	Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como humos, ruidos temperaturas cambiantes, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 11
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-JT-11	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Jefe Técnico	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe del Sección de Ingeniería Eléctrica	
Supervisa a:	Responsable de Grupo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Planear, programar y controlar la supervisión de las obras encargadas por el Departamento de Ingeniería bajo la modalidad de administración directa.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Ejecutar proyectos y programas de ingeniería mecánica eléctrica.</p>		
<p>2. Controlar, revisar y remitir los Informes Mensuales de Obras supervisadas.</p>		
<p>3. Cumplir y hacer cumplir, la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos.</p>		
<p>4. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub Sector de Electricidad.</p>		
<p>5. Formular y elaborar informes técnicos relacionados con la ejecución de los proyectos, conservación de equipos y maquinarias.</p>		
<p>6. Elaborar informes sobre la inspección y control en la ejecución de obras, reportando los avances, desviaciones e incumplimiento detectados.</p>		
<p>7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Proactivo. • Trabajo en Equipo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Ingeniero eléctrico
Experiencia	2 años en funciones específicos relativas al manejo de logística, sistemas presupuestarios y contables.
Criterio e iniciativa:	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de tres a seis personas
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Equipo de oficina, muebles y enseres y cómputo.
Información Confidencial:	Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Ambiente de trabajo:	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 12
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-RG-12	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Responsable de Grupo	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Técnico	
Supervisa a:	Liniero Instalador	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Dirigir el trabajo del grupo a su cargo.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Efectuar la vestida de estructuras, el tendido y tensada de conductores de líneas y redes		
2. Efectuar la instalación o remoción de equipos y materiales de las subestaciones, líneas y redes		
3. Tomar lecturas de carga y voltaje.		
4. Verificar la calidad de los trabajos eléctricos realizados para comprobar el cumplimiento de los requisitos establecidos o requeridos en la orden de trabajo.		
5. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
6. Cambio de postes que están rotos u obsoletos		
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Proactivo. 		

V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller
Experiencia	2 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto
Supervisión de personal:	Supervisa a grupos con más de seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Ambiente de trabajo:	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 13
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-LN-13	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Liniero	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Responsable de Grupo	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Efectuar alineaciones y estancamiento para hincada de postes		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Construcción de líneas eléctricas en mediana, alta y baja tensión		
2. Reporte de avances mensuales		
3. Cambio de postes que están rotos u obsoletos		
4. Elaborar planos en base de datos topográficos		
5. Custodiar el equipo y herramientas a su cargo		
6. Cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. 		
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal:	Bachiller	
Experiencia	2 años en funciones similares.	

Criterio e iniciativa:	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas, con mínima incidencia en la gestión institucional.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Ejecuta trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Ambiente de trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 14
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-IN-14	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Instalador	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Responsable de Grupo	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Realizar la distribución e instalación de líneas eléctricas de alta y baja tensión y líneas especiales.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Realizar el montaje, desmontaje y mantenimiento de los transformadores y equipos similares.		
2. Reparación y mantenimiento motores eléctricos monofásicos y Trifásicos.		
3. Garantizar el funcionamiento instalaciones eléctricas industriales, equipos y accesorios de acuerdo a normas técnicas y especificaciones, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente; operando herramientas y equipos de diagnóstico, montaje y reparación eléctrica.		
4. Preparar los equipos, materiales y herramientas necesarias para garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.		
5. Ejecutar la instalación, montaje y mantenimiento de los equipos y maquinaria eléctrica siguiendo los instructivos y procedimientos establecidos en base a las normas técnicas, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente.		
6. Cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
7. Reporte de avances mensuales.		

8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Tecnólogo eléctrico
Experiencia	1 año en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Ejecuta trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Ambiente de trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican alto riesgo ocupacional.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 15
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-JSICM-15	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Jefe de Sección de Ingeniería Civil y Mecánica	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Director del Departamento Técnico	
Supervisa a:	Coordinador de Operaciones	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Coordinar proyectos arquitectónicos y de ingeniería, planificando, supervisando, controlando y evaluando la ejecución de obras civiles, a fin de desarrollar una planta física ajustada a las necesidades de la Institución.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Planifica y coordina la elaboración de proyectos arquitectónicos y de ingeniería: estructura hidráulica, electricidad, aire acondicionado, etc.		
2. Vigilar la optimización técnico-económica de la obra		
3. Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos.		
4. Certificar mensualmente los trabajos ejecutados mediante medios propios y subcontratados.		
5. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
6. Implementar sistemas y procedimientos para la contratación, control y supervisión de obras.		
7. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.		
8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Dotes de mando, capacidad de liderazgo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Ingeniero Civil.
Experiencia:	3 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión de personal:	Supervisa a grupos con más de seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo:	Opera con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables.
Información Confidencial:	Trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades.
Ambiente de trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 16
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-CO-16	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Coordinador de Operaciones	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Jefe de Sección de Ingeniería Civil y mecánica	
Supervisa a:	Residente	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Coordinar, organizar y evaluar la ejecución de obras civiles y mecánicas, su avance físico y la inversión económica.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Velar por el respeto de la seguridad, presupuesto, calidad y plazos de ejecución de la obra.		
2. Vigilar la optimización técnico-económica de la obra		
3. Aplicar controles de calidad en cada objeto constructivo, por parte del maestro.		
4. Controlar y evaluar la calidad de la obra y el cumplimiento del cronograma de obra aplicando las normas técnicas de seguridad y el plan de manejo ambiental.		
5. Custodiar el equipo y herramientas a su cargo		
6. Elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo.		
7. Desarrollar trabajos en conjunto con equipos multidisciplinarios.		
8. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
9. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Dotes de mando, capacidad de liderazgo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Ingeniero Civil.
Experiencia	2 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de tres a seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo:	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Ambiente de trabajo:	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 17
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-RS-17	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Residente	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Coordinador de operaciones	
Supervisa a:	Maestro Operador de Excavadora	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
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. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
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. Asignar la fuerza laboral requerida según el objeto de la obra.		
6. Distribuir tareas de ejecución por periodos		
7. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Liderazgo. • Dotes de mando, capacidad de liderazgo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Ingeniero Civil.
Experiencia:	2 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de tres a seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Ambiente de trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 18
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-MA 18	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Maestro	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Residente	
Supervisa a:	Albañil	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Dirigir obras de construcción civil mediante la correcta interpretación de planos, logrando calidad constructiva, cumpliendo normas técnicas de seguridad industrial e higiene y el plan de manejo ambiental.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Interpretar plano de construcción de obras civiles, con calidad constructiva, según las especificaciones técnicas de seguridad industrial e higiene y el plan de manejo ambiental.		
2. Coordinar el proceso constructivo de obra civil.		
3. Interpretar planos hidrosanitarios y eléctricos, con calidad constructiva, técnicas de seguridad industrial e higiene y el plan de manejo ambiental.		
4. Coordinar la fuerza laboral requerida según el objeto de la obra.		
5. Enlistar los materiales y herramientas necesarios para la ejecución de la obra civil, según la norma establecida.		
6. Distribuir tareas de ejecución por periodos en coordinación con el coordinador de operaciones.		
7. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Líder, solidario, amistoso y sereno con su equipo de trabajo • Creativo, capaz de innovar, generar nuevas ideas, plantear soluciones en su área de trabajo. • Flexible, capaz de adaptarse y aceptar las críticas como útiles. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller
Experiencia	2 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
Supervisión de personal:	Dirige el trabajo de tres a seis personas.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.
Información Confidencial:	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.
Ambiente de trabajo	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 19
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-AL-19	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Albañil	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Maestro	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Cumplir de manera eficiente y eficaz las tareas encomendadas teniendo en cuenta la buena ejecución y culminación del producto terminado de la obra, cumpliendo con lo establecido por el cliente.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Colocar y unir ladrillos, piedra pre-cortada, bloques de cemento y otros tipos de bloques de construcción en o con mortero y otras sustancias para construir muros, cimientos, tabiques, arcos, desagües y otras estructuras.</p>		
<p>2. Interpretar planos y diseños para decidir las especificaciones y calcular los materiales que son necesarios.</p>		
<p>3. Mezclar cantidades concretas de arena, arcilla, cemento o mortero en polvo con agua para conseguir mezclas refractarias.</p>		
<p>4. Levantar y desmontar estructuras temporales, como andamios, apuntalamientos o vallas de tráfico.</p>		
<p>5. Construir, colocar y desarmar moldes para verter el hormigón.</p>		
<p>6. Ocuparse del equipo, como mezcladoras, compresores y bombas</p>		
<p>7. Cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional</p>		
<p>8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse 		

<ul style="list-style-type: none"> • Líder, solidario, amistoso y sereno con su equipo de trabajo • Creativo, capaz de innovar, generar nuevas ideas, plantear soluciones en su área de trabajo. • Flexible, capaz de adaptarse y aceptar las críticas como útiles. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller
Experiencia	1 año de experiencia y conocimiento comprobable de albañilería.
Criterio e iniciativa:	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.
Ambiente de trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 20
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-OR-20	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Operador de retroexcavadora	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Residente	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>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.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<p>1. Verificar la maquinaria teniendo en cuenta el manual de operación y mantenimiento</p>		
<p>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</p>		
<p>3. Verificar la disposición de los accesorios de acuerdo a la actividad a desarrollar.</p>		
<p>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</p>		
<p>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</p>		
<p>6. Brindar el mantenimiento básico a la maquinaria</p>		
<p>7. Cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional</p>		
<p>8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Líder, solidario, amistoso y sereno con su equipo de trabajo • Flexible, capaz de adaptarse y aceptar las críticas como útiles. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller, licencia de conducir tipo E
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Criterio e iniciativa:	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Operar con instalaciones de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto valor. El uso incorrecto produce cuantiosos gastos hasta normalizar su puesta a punto.
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Ambiente de trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican alto riesgo ocupacional.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 21
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-JSFP-21	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Jefe de sección de fábrica de postes	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Director del Departamento Técnico	
Supervisa a:	Obreros Operador de Grúa	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Planificar, dirigir y controlar la producción de postes, utilizando con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Informar a la gerencia general sobre la producción de postes de hormigón.		
2. Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial.		
3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y solucionar problemas presentes en la producción de postes de hormigón.		
4. Utilizar con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados		
5. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
6. Proponer a su jefe inmediato la adquisición de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad, según las necesidades del departamento		
7. Custodiar el equipo y herramientas a su cargo		
8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Dotes de mando, capacidad de liderazgo. 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Título Profesional en Ingeniería Civil.
Experiencia:	2 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.
Supervisión de personal:	Supervisa a grupos con más de seis personas
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Opera con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Ambiente de Trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 22
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-OB-22	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Obrero	
Número de empleos:	3	
Jefe inmediato	Jefe del Sección de fábrica de postes	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Ejecutar la producción de postes, utilizando con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Preparar adecuadamente y en su oportunidad, los materiales y herramientas que serán usados por los trabajadores especializados a los cuales ayuda		
2. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.		
3. Analizar alternativas de solución cuando existan problemas en el proceso productivo.		
4. Vigilar el máximo aprovechamiento del material.		
5. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional		
6. Custodiar el equipo y herramientas a su cargo		
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Alta tolerancia de trabajar bajo presión • Habilidad para relacionarse y comunicarse 		

V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller
Experiencia	1 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas, con mínima incidencia en la gestión institucional.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reponibles.
Información Confidencial:	El puesto no tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.
Ambiente de trabajo:	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 23
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-OG-23	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Operador de grúa	
Número de empleos:	2	
Jefe inmediato	Jefe de Sección de fábrica de postes	
Supervisa a:	Ayudante	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
<p>Realizar todas las operaciones y maniobras que permiten la elevación y transporte de todo tipo de cargas, mediante el empleo de grúas, así como el mantenimiento y conservación de la maquinaria, según el plan especificado por el fabricante.</p>		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
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. Realizar los trabajos de mantenimiento y conservación de la maquinaria, según el plan especificado por el fabricante.		
4. Inspeccionar todas las grúas constantemente para asegurarse de que no haya partes defectuosas o en mal funcionamiento.		
5. Asegurarse que todo el equipo siga los procedimientos de seguridad durante las operaciones.		
6. Identificar y asegurar las condiciones básicas de seguridad, según las normas de seguridad.		
7. Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.		
8. Custodiar el equipo y herramientas a su cargo		
9. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Preocupación por el orden y calidad 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller, licencia tipo E.
Experiencia	1 años en funciones similares.
Criterio e iniciativa:	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas, con mínima incidencia en la gestión institucional.
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo.
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Ejecuta trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Ambiente de trabajo:	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 24
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-AY-24	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Ayudante	
Número de empleos:	3	
Jefe inmediato	Operador de grúa	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Colaborar con las labores de traslado de los equipos, postes y herramientas asignadas al operador de grúa.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Apoyar al operador de grúa en el desarrollo de sus actividades.		
2. Colaborar en la carga y descarga de postes.		
3. Mantener la limpieza de la grúa.		
4. Asistir y apoyar al área de trabajo, por orientaciones de su inmediato superior.		
5. Asegurarse que todo el equipo siga los procedimientos de seguridad durante las operaciones.		
6. Identificar y asegurar las condiciones básicas de seguridad, según las normas de seguridad.		
7. Custodiar el equipo y herramientas a su cargo		
8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Preocupación por el orden y calidad 		

V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Bachiller.
Experiencia	Seis meses de experiencia
Criterio e iniciativa:	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas, con mínima incidencia en la gestión institucional.
Supervisión personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reponibles.
Información Confidencial:	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Esfuerzo Mental:	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo.
Ambiente de trabajo:	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.

	Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda. Manual de Funciones	FOLIO N° 25
I. IDENTIFICACIÓN		
Código:	NOP-DCO-25	
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Director del departamento Comercial	
Número de empleos:	1	
Jefe inmediato	Gerente	
Supervisa a:	Su propio trabajo	
II. NATURALEZA DEL CARGO		
Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los productos y servicios que ofrece la Empresa.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Coordinar las actividades destinadas a la promoción, venta, mercadeo, de la empresa y servicio al cliente.		
2. Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entregas de los productos y servicios		
3. Elaborar y presentar de ofertas, asegurando, que se conocen y cumplen los requisitos legales, reglamentarios y de la entidad contratante.		
4. Organizar y preparar los expedientes técnicos para la contratación de servicios de elaboración de estudios y construcción de obras		
5. Realizar la debida facturación para las empresas que soliciten servicios.		
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. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización	
8. Las demás que le sean asignadas por la Gerencia.	
IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para relacionarse y comunicarse • Preocupación por el orden y calidad 	
V. REQUISITOS, CONDICIONES Y RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel en ingeniero comercial, Ingeniero en Marketing, Comunicación y Ventas
Experiencia:	3 años de experiencia.
Criterio e iniciativa:	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso
Supervisión de personal:	Es responsable solo de su propio trabajo
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	Opera con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables
Información Confidencial:	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.
Esfuerzo Mental:	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.
Esfuerzo Físico:	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Ambiente de trabajo:	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Riesgos:	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.

g.1.4. Manual de Valoración De Puestos

g.1.4.1. Presentación

La Gestión del Factor Humano en las organizaciones implica la administración justa del fondo de salarios del personal, en este sentido la valoración de puestos cumple un papel fundamental para alcanzar este propósito ya que este proceso permite analizar y comparar las descripciones de los puestos, con la finalidad de asignar a cada puesto un número de puntos, para colocarlo en un orden de clases, que sirvan de base para la implantación de un sistema técnico de administración de remuneraciones.

La presente valoración se ha desarrollado tomando en cuenta la naturaleza e importancia de las actividades o funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto, información contenida en la descripción de cada puesto, el proceso se fundamenta en el método cuantitativo que atribuye un valor a los puestos valorando diversos factores y subfactores presentes en los puestos.

Se aspira que esta herramienta sirva de referente técnico-administrativo para la empresa CONINSU Cía. Ltda., tanto en el momento de establecer, ubicar o reclasificar al personal dentro de los diferentes puestos, como para la asignación posterior de remuneraciones individuales.

g.1.4.2. Objetivos

- Proveer de la metodología que permita desarrollar el proceso de valoración de puestos de la empresa.
- Valorar los puestos de la empresa CONINSU Cía. Ltda., para estimar su importancia relativa y asignar los salarios de manera equitativa.

g.1.4.3. Procedimiento

La valoración de puestos a través del sistema de puntos empleado en el presente estudio, se desarrolla a través de las siguientes fases:

g.1.4.3.1. Definición de factores y Subfactores

Los factores y competencias de valoración se han seleccionado tomando en cuenta la naturaleza del objeto social de la empresa CONINSU Cía. Ltda., así se tiene los siguientes factores:

Los factores que 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° 34
Factores y Subfactores de la valoración de puestos

FACTORES	SUBFACTORES
Conocimientos	Instrucción formal
	Experiencia
	Criterio e iniciativa
Responsabilidad	Supervisión de personal
	Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo
	Información confidencial
Esfuerzo	Esfuerzo mental
	Esfuerzo físico
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo
	Riesgos

Elaborado por: La Autora

g.1.4.3.2. Ponderación de factores

El proceso de ponderación consiste en la asignación de un peso relativo de cada factor identificado, con el propósito de establecer su importancia relativa en las comparaciones entre los puestos.

En el siguiente cuadro se muestra la ponderación asignada para cada uno de los factores identificados

Cuadro N° 35
Ponderación de factores

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

Elaborado por: La Autora

g.1.4.3.3. Descripción de factores y definición de grados

Cada uno de los factores se divide en grados, de acuerdo a la intensidad con que puede manifestarse en las diferentes tareas de la empresa. A cada grado le corresponde un valor asignado en puntos, que cuantifica su relevancia.

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 CONINSU Cía. Ltda.

Factor: Conocimientos

Examina los conocimientos asociados a la formación académica; y, habilidades y destrezas necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del puesto y alcanzar los resultados previstos. Se evalúa a través de los siguientes subfactores.

Cuadro N° 36
Descripción y definición de grados del subfactor instrucción formal

INSTRUCCIÓN FORMAL	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.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Educación básica: primaria completa
Grado 2	Bachiller: Estudios formales de educación media
Grado 3	Técnico: Estudios técnicos de un oficio – Post Bachillerato
Grado 4	Título Profesional: Estudios adquiridos en nivel de instrucción universitarias. Tercer nivel.
Grado 5	Maestría o más: Dominio de una disciplina organizacional, administrativa y/o científica. Cuarto nivel.

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 37
Descripción y definición de grados del subfactor Experiencia

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.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Seis meses de experiencia
Grado 2	Hasta un año de experiencia
Grado 3	De uno a dos años de experiencia
Grado 4	Tres años de experiencia o más

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 38

Descripción y definición de grados del subfactor Criterio e Iniciativa

CRITERIO E INICIATIVA	Este factor 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.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas, con mínima incidencia en la gestión institucional.
Grado 2	El trabajo se efectúa con flexibilidad de procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto
Grado 3	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo
Grado 4	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Elaborado por: La Autora

Factor: Responsabilidad

Valora las responsabilidades del puesto respecto de las consecuencias financieras y organizacionales que se producen por las decisiones tomadas.

Cuadro N° 39
Descripción y definición de grados del subfactor Supervisión de personal

SUPERVISIÓN DE PERSONAL	Este factor 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.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Es responsable solo de su propio trabajo
Grado 2	Dirige el trabajo de una o dos personas.
Grado 3	Dirige el trabajo de tres a seis personas
Grado 4	Supervisa a grupos con más de seis personas
Grado 5	Dirige jefes departamentales

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 40
Descripción y definición de grados del subfactor Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo

RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES Y EQUIPO DE TRABAJO	Este sub-factor mide la responsabilidad asumida por el ocupante del Puesto de Trabajo para prevenir los daños que podría causar a máquinas, herramientas o instalaciones que utiliza para desempeñar su trabajo.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reponibles.
Grado 2	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables
Grado 3	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.
Grado 4	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.
Grado 5	Operar con instalaciones de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto valor. El uso incorrecto produce cuantiosos gastos hasta normalizar su puesta a punto.

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 41
Descripción y definición de grados del subfactor Información
Confidencial

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Este sub-factor mide la responsabilidad exigida al ocupante de un Puesto de Trabajo de no divulgar información sobre datos que conozca por razón de su tarea. Se ha de considerar el tipo de información que conozca y el perjuicio económico o el conflicto tanto interno como externo que su difusión puede causar a la Empresa.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.
Grado 2	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.
Grado 3	Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la Empresa.
Grado 4	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la Empresa.
Grado 5	Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa.

Elaborado por: La Autora

Factor: Esfuerzo

Determina el grado de concentración que exige la ejecución de tareas, la intensidad visual y física requerida para desempeñar la labor que determina el cargo.

Cuadro N° 42
Descripción y definición de grados del subfactor Esfuerzo Físico

ESFUERZO FÍSICO	Este factor mide el esfuerzo físico, la destreza manual requerida por el trabajo y la fatiga resultante del mismo.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Esfuerzo físico normal para todas las actividades
Grado 2	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
Grado 3	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo
Grado 4	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 43
Descripción y definición de grados del subfactor Esfuerzo Mental

ESFUERZO MENTAL	Este factor mide atención y energía nerviosa requerida primordialmente por la intensidad, continuidad y/o variedad de aplicaciones tanto como por la complejidad del trabajo.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos.
Grado 2	Alguna concentración. Operaciones muy repetitivas. Períodos cortos, pueden interrumpirse a voluntad.
Grado 3	Concentración moderada. Operaciones algo variadas. Períodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad
Grado 4	Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. Largos períodos, interrupciones muy indeseables.

Elaborado por: La Autora

Factor: Condiciones de Trabajo

Este factor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado. Debería considerarse el grado de comodidad de las condiciones ambientales tales como el ruido excesivo, luz inadecuada, temperaturas no confortables, ventilación pobre, etc, presentes y que puedan ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.

Cuadro N° 44
Descripción y definición de grados del subfactor Ambiente de Trabajo

Ambiente de Trabajo	Este factor mide atención y energía nerviosa requerida primordialmente por la intensidad, continuidad y/o variedad de aplicaciones tanto como por la complejidad del trabajo.
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables.
Grado 2	Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como humos, ruidos temperaturas cambiantes, etc.
Grado 3	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
Grado 4	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 45
Descripción y definición de grados del subfactor Riesgo

RIESGO	Este factor sirve para valorar las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo y riesgos que se pueden presentar en su ejecución, aún supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse
ASIGNACIÓN DE GRADOS	
GRADO	DESCRIPCIÓN
Grado 1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican riesgos ocupacionales mínimas.
Grado 2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos con baja incidencia de riesgos ocupacionales
Grado 3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales
Grado 4	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicos que implican alto riesgo ocupacional.

Elaborado por: La Autora

g.1.4.3.4. Puntuación de subfactores asignación 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 puesto, la suma de estos valores debe ser igual la ponderación asignada para ese factor.

Cuadro N° 46
Asignación de grados a subfactores

SUBFACTOR	%
FACTOR: CONOCIMIENTOS 40%	
Instrucción formal	20%
Experiencia	15%
Criterio e Iniciativa	5%
TOTAL	40%
FACTOR: RESPONSABILIDAD 30%	
Supervisión de personal	15%
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10%
Información confidencial	5%
TOTAL	30%
FACTOR: ESFUERZO 15%	
Esfuerzo Físico	5%
Esfuerzo Mental	10%
TOTAL	15%
FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO 15%	
Ambiente de Trabajo	5%
Riesgos	10%
TOTAL	15%

Elaborado por: La Autora

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° 47
Puntuación Factor Conocimientos
SUBFACTORES

INSTRUCCIÓN FORMAL 20%			EXPERIENCIA 15%			CRITERIO E INICATIVA 5%		
Equivalencia	Grados	Puntaje	Equivalencia	Grados	Puntaje	Equivalencia	Grados	Puntaje
Maestría o más	5	100						
Título Profesional	4	80	Tres años de experiencia o más	4	60	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	4	20
Técnico	3	60	De uno a dos años de experiencia	3	45	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo	3	15
Bachiller	2	40	Hasta un año de experiencia	2	30	Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto	2	10
Educación básica	1	20	Seis meses de experiencia	1	15	Las decisiones dependen de una simple elección	1	5

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 48
Puntuación Factor Responsabilidad

SUBFACTORES								
SUPERVISIÓN DE PERSONAL 15%			RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES Y EQUIPO DE TRABAJO 10%			INFORMACIÓN CONFIDENCIAL 5%		
Equivalencia	Grados	Puntaje	Equivalencia	Grados	Puntaje	Equivalencia	Grados	Puntaje
Dirige jefes departamentales	5	75	Operar con instalaciones de gran complejidad, que exigen cuidados especiales	5	50	Se trabaja normalmente con información confidencial	5	25
Supervisa a grupos con más de seis personas	4	60	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento	4	40	Se tiene acceso ocasional a información confidencial	4	20
Dirige el trabajo de tres a seis personas	3	45	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales.	3	30	Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales,	3	15
Dirige el trabajo de una o dos personas.	2	30	Operar con elementos mecánicos simples	2	20	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.	2	10
Es responsable solo de su propio trabajo	1	15	Por usar elementos de tipo manual,	1	10	No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial	1	5

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 49
Puntuación Factor Esfuerzo

SUBFACTORES					
ESFUERZO MENTAL 10%			ESFUERZO FÍSICO 5		
Equivalencia	Grados	Puntaje	Equivalencia	Grados	Puntaje
Concentración muy grande	4	40	Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados	4	20
Concentración moderada	3	30	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo	3	15
Alguna concentración	2	20	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador	2	10
Mínima atención mental y/o visual	1	10	Esfuerzo físico normal para todas las actividades	1	5

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 50
Puntuación Condiciones Ambientales

SUBFACTORES					
Ambiente de Trabajo 5%			RIESGO 10%		
Equivalencia	Grados	Puntaje	Equivalencia	Grados	Puntaje
Exposición continua a varios elementos y factores desagradables	4	20	Alto riesgo ocupacional	4	40
Ambiente ligeramente desagradable.	3	15	Medianas posibilidades de riesgos ocupacionales	3	30
Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables	2	10	Baja incidencia de riesgos ocupacionales	2	20
Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables	1	5	Riesgos ocupacionales mínimas	1	10

Elaborado por: La Autora

g.1.4.3.5. Concentración de datos de la valoración

Definidos los puntajes de cada subfactor se procede a valorar cada puesto factor por factor, a continuación se presentan los resultados:

Cuadro N° 51
Valoración del puesto Gerente

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		340				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 52
Valoración del puesto Asesor Legal

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		250				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 53
Valoración del puesto Secretaria

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo.	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		235				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 54
Valoración del puesto Director del Departamento Financiero

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo.	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		310				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 55
Valoración del puesto Jefe de Contabilidad

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		295				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 56
Valoración del puesto Auxiliar Contable

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL				185		

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 57
Valoración del puesto Director del Departamento Técnico.

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL				325		

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 58
Valoración del puesto Jefe de Sección de Ingeniería Eléctrica

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL				315		

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 59
Valoración del puesto Jefe Técnico

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL				300		

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 60
Valoración del puesto Responsable de Grupo

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL				275		

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 61
Valoración del puesto Liniero

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL				230		

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 62
Valoración del puesto Instalador

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		215				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 63
Valoración del puesto Jefe de Sección de Ingeniería Mecánica

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	50
TOTAL		325				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 64
Valoración del puesto Coordinador de Operaciones

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		300				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 65
Valoración del puesto Residente

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL						295

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 66
Valoración del puesto Maestro

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL						275

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 67
Valoración del puesto Albañil

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL						185

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 68
Valoración del puesto Operador de Retroexcavadora

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		255				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 69
Valoración del puesto Jefe de Sección de Fábrica de Postes

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		310				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 70
Valoración del puesto Obrero

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		185				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 71
Valoración del puesto Operador de Grúa

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		205				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 72
Valoración del puesto Ayudante

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		160				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 73
Valoración del puesto Jefe de Recursos Humanos

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100
Experiencia	15	15	30	45	60	
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20	
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50
Información confidencial	5	5	10	15	20	25
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20	
Riesgos	10	10	20	30	40	
TOTAL		280				

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 74
Valoración del puesto Conserje

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5	
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100	
Experiencia	15	15	30	45	60		
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20		
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75	
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50	
Información confidencial	5	5	10	15	20	25	
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40		
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20		
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20		
Riesgos	10	10	20	30	40		
TOTAL				125			

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 75
Valoración del puesto Director del Departamento Comercial

SUBFACTORES	PESO	1	2	3	4	5	
Instrucción formal	20	20	40	60	80	100	
Experiencia	15	15	30	45	60		
Criterio e Iniciativa	5	5	10	15	20		
Supervisión de personal	15	15	30	45	60	75	
Responsabilidad sobre bienes y equipo de trabajo	10	10	20	30	40	50	
Información confidencial	5	5	10	15	20	25	
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40		
Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20		
Ambiente de Trabajo	5	5	10	15	20		
Riesgos	10	10	20	30	40		
TOTAL				280			

Elaborado por: La Autora

g.1.4.3.6. Categorización

Una vez determinada la contribución que cada puesto brinda a la empresa, se procede a definir las categorías predeterminadas, las cuales marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia. A continuación se definen las categorías para la empresa Coninsu Cía. Ltda.

Cuadro N° 76
Clasificación de puestos

N°	PUESTO	PUNTAJE
1	Conserje	125
2	Ayudante	160
3	Albañil	185
4	Obrero	185
5	Auxiliar Contable	185
6	Operador de Grúa	205
7	Instalador	215
8	Liniero	230
9	Asesor Legal	245
10	Secretaria	250
11	Operador de Retroexcavadora	255
12	Responsable De Grupo	275
13	Maestro	275
14	Jefe de Recursos Humanos	280
15	Director del Departamento Comercial	280
16	Residente	295
17	Jefe de Contabilidad	295
18	Jefe Técnico	300
19	Coordinador de Operaciones	300
20	Jefe de Sección De Fábrica de Postes	310
21	Director del Departamento Financiero	310
22	Jefe del Sección de Ingeniería Eléctrica	315
23	Jefe de Sección de Ingeniería Civil y Mecánica	325
24	Director del Departamento Técnico	325
25	Gerente	340

Fuente: Cuadro 50 a la 74
Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 77
Matriz de Categorías

CATEGORÍA		DESCRIPCIÓN	INTERVALOS	
Cód.	Denominación		DESDE	HASTA
PERSONAL OPERATIVO				
H	Apoyo	Comprende a aquellos trabajadores que requieran cierta experiencia o criterio propio, así como una preparación técnica mediana, pero que actúan bajo supervisión superior.	140	200
G	Técnico	Agrupar aquellos puestos que requieren conocimiento técnico y práctico para ejercer las funciones encomendadas. Realiza tareas complejas que requieren un alto grado de especialización.	201	260
F	Supervisor	Comprende los puestos que desempeñan tareas de responsabilidad y bajo cuyo control y supervisión está un conjunto de trabajadores.	201	260
E	Jefe departamental o de sección	Agrupar aquellos puestos que ejercen actividades de planificación y coordinación de la sección a la que pertenecen.	261	320
PERSONAL ADMINISTRATIVO				
D	Servicios	Comprende las ocupaciones para cuyo desempeño se requieren los conocimientos y la experiencia necesarios para cumplir funciones generalmente sencillas y rutinarias realizadas con la ayuda de herramientas manuales.	120	180
C	Auxiliar Administrativo	Este grupo comprende las ocupaciones cuyas funciones principales requieren para su desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios para ordenar, almacenar y encontrar información.	181	260
B	Personal Especializado	Comprende los cargos cuyas funciones principales consisten en preparar, orientar y coordinar los departamentos y servicios internos.	261	320
A	Gerente	Comprende los cargos cuyas funciones principales consisten en preparar, orientar y coordinar la política y la actividad de una empresa.	321	400

Elaborado por: La Autora

Delimitadas las categorías se procede a clasificar los puestos de acuerdo a los puntajes obtenidos en la valoración, en el siguiente cuadro se muestran la calificación para la empresa.

Cuadro N° 78
Clasificación de puestos según categorías

N°	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS		
	CATEGORIA	CARGOS	PUNTAJE
PERSONAL OPERATIVO			
1	H APOYO	Ayudante	160
2		Albañil	185
3		Obrero	185
4	G Técnico	Operador de grúa	205
5		Instalador	215
6		Liniero	230
7		Operador de Retroexcavadora	255
8	F Supervisor	Responsable de Grupo	275
9		Maestro	275
10		Residente	295
11		Jefe técnico	300
12		Coordinador de operaciones	300
13	E Jefe departamental o de sección	Jefe de Sección de Fábrica de Postes	310
14		Jefe del Sección de Ingeniería Eléctrica	315
15		Jefe de Sección de Ingeniería Civil y Mecánica	325
16		Director del Departamento Técnico	325
Personal administrativo			
17	D Servicios	Conserje	125
18	C Auxiliar Administrativo	Auxiliar contable	185
19		Asesor legal	245
20		Secretaria	250
21	B Personal Especializado	Jefe de recursos humanos	280
22		Director del departamento comercial	280
23		Jefe de Contabilidad	295
24		Director del departamento financiero	310
25	A Gerente	Gerente	340

Elaborado por: La Autora

g.1.5. Reglamento de Selección de Personal

Coninsu Cía. Ltda.

Capítulo Primero

Del Ámbito de Aplicación del Presente Reglamento

- ARTICULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de admisión y empleo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Compañía CONINSU CÍA. LTDA y el personal de Trabajadores (funcionarios, trabajadores y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; y en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo así como las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas.
- Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a CONINSU CÍA. LTDA, se le podrá denominar también:

La ADMINISTRACION, la EMPRESA, la COMPAÑIA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como el o los Trabajadores, según el caso. Para efectos de la responsabilidad patronal de CONINSU CÍA. LTDA de sus trabajadores, sin perjuicio de lo determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

- ARTICULO SEGUNDO.- El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la empresa CONINSU CÍA. LTDA., y las que posteriormente puedan establecerse, en la Ciudad de Nueva Loja y que la Administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero-Patronales.
- Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Compañía queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.
- ARTICULO TERCERO.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo,

copia auténtica de este instrumento junto con la copia legalizada del horario de los trabajadores, aprobados por la respectiva autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador.

Capítulo Segundo

De la Clasificación Interna Administración del Personal de Trabajadores.

- ARTICULO CUARTO.- Son Trabajadores de CONINSU CÍA. LTDA., todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Compañía en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía.

- ARTICULO QUINTO.- Para efectos de orden interno-administrativo, los Trabajadores de CONINSU CÍA. LTDA, se dividen en Funcionarios, Trabajadores y Obreros.

Capítulo Tercero

De la Admisión y Requisitos para la Contratación del Personal

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

certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.

- El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Sexto del presente Reglamento.

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

Capítulo Cuarto

Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Periodo a Prueba

Reclutamiento

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

Selección

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

- ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo, VIH entre otras.

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

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

Contratación

- ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en CONINSU CÍA. LTDA., deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un

período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

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

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

Inducción

- ARTICULO DÉCIMO OCTAVO.- Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Indicar el nombre del puesto.
- Indicar el objetivo del puesto.
- Indicar las funciones.
- Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado.
- Indicar el lugar exacto donde trabajará.
- Entregar el inventario de equipos, materiales y/o información.
- Explicar el procedimiento en el caso de un daño o malfuncionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
- Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.
- Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales.
- Presentar al nuevo trabajador con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- Entregar un directorio de todos los miembros del departamento.
- Indicar el horario de trabajo.
- Explicar cómo funciona el sistema telefónico.
- Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales. y personales.
- Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

Periodo a Prueba

- ARTICULO DÉCIMO OCTAVO.- La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que

tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

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

h. Conclusiones

El proceso investigativo plasmado en el presente informe, contribuyó al cumplimiento de los objetivos propuestos generándose así las siguientes conclusiones.

- Se propuso el Manual Orgánico Funcional, manual de clasificación, valoración de puestos y el reglamento de selección de personal, elementos que permitirán asignar la responsabilidad y establecer los canales de comunicación contribuyendo a la adecuada funcionabilidad administrativa de la organización.
- El diagnóstico situacional efectuado permitió determinar que la empresa Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., presenta una serie de inconsistencias en su vigente estructura organizacional, puesto que su organigrama estructural actual muestra 20 cargos, sin embargo al contrastar con la información obtenida en la encuesta realizada a los trabajadores.
- La empresa no ha delimitado las funciones y condiciones mínimas de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.

- La estructura orgánica que actualmente posee la empresa Coninsu Cía. Ltda., no permite identificar las líneas de ubicación para lograr una adecuada interrelación de unidades administrativas integrantes de la organización
- Se redactó el Manual Orgánico y Funcional para la empresa en estudio, definiéndose 25 puestos de trabajo, mientras que en el manual de valoración de puestos se establecieron 4 factores y 10 subfactores, asignándoles su correspondiente ponderación y puntuación, en base a los cuales se valoró cada puesto de trabajo definido en la nueva estructura orgánica.

i. Recomendaciones

En concordancia con las conclusiones planteadas se recomienda lo siguiente:

- Acoger la propuesta planteada, misma que proporciona herramientas administrativas orientadas a mejorar la gestión administrativas de la empresa Coninsu Cía. Ltda.
- Actualizar cuando se requiera la estructura orgánica de la empresa, de tal manera que este instrumento esté acorde a los cambios que experimenta la organización.
- Socializar las hojas de funciones con cada uno de los empleados, con el fin de que conozcan sus funciones y asuman sus responsabilidades, asegurando el adecuado uso de los recursos.
- Hacer uso de la estructura organizacional propuesta, en la cual se establece los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional, logrando una adecuada interrelación de unidades administrativas integrantes de la organización.
- Utilizar el Manual Orgánico Funcional en la selección de personal, puesto que este delimita el perfil requerido para el puesto, y revisar

periódicamente el manual de clasificación de puestos, ajustándolo a los requerimientos de la empresa, acorde a los cambios del entorno.

j. Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Primera edición. ISBN 950-641-499-3
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2013). *Simulación empresarial*. Madrid: Paraninfo. Primera edición. ISBN 978-84-9732-998-9
- Castaño Collado, G., López Montalvo, G., & Prieto Zamora, J. (2011). *Guía Técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de Personal*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Primera edición. ISBN 978-84-87556-34-0
- González, P., & Montes, M. J. (2009). *Selección de Personal*. Madrid, España: Ideas Propias. Primera edición. ISBN 978-84-96578-11-1
- Jimenez, D. P. (2007). *Manual de Recursos humanos*. Madrid: Esic Editorial. Primera Edición. ISBN 978-84-7356-516-5
- Martínez, M. C. (2012). *Administración y planificación del tiempo: La gestión empresarial*. Madrid, España: Diaz de Santos. Primera Edición. ISBN978-84-9969-448-1
- Mondy, R. W., & Noe, R. (2009). *Administración de recursos humanos*. México, México: Pearson Educación de México. Novena edición. ISBN: 970-26-0641-1
- Montoro, M., Castro, G., & Diez, I. (2014). *Economía de la Empresa*. España: Paraninfo. Primera edición. ISBN: 978-84-9732-888-3
- Orozco Bastidas, L. (05 de 10 de 2015). Entrevista a Gerente de Coninsu Cía. Ltda. (M. Barrera, Entrevistador)

- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Personal. Sueldos y Salarios*. México: Editorial Limusa S.A. Primera edición. ISBN 968-18-0274-835.1
- Rodríguez, E. (2010). *Guía para establecer o ajustar el manual específico e funciones y de competencias laborales*. Departamento Administrativo de la Función Pública. ISBN: 978-958-652-384-4

Linkografía

- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME). (01 de 2014). *Guía para el fortalecimiento en Gestión Integral de Talento Humano para GADM*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de http://www.amevirtual.gob.ec/files/BibliotecaVirtual/Guia_de_Talento_humano.pdf
- Castillo, R. (2010). *Gestión de Recursos Humanos: Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos*. Obtenido de http://www.paho.org/nic/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=463&Itemid=
- CONINSU. (13 de 12 de 2015). *Filosofía Institucional*. Obtenido de <http://www.coninsu.amawebs.com/>
- Diccionarios de la Gestión Pública Interinstitucional. (17 de 04 de 2006). *Líneas de autoridad y responsabilidad*. Obtenido de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/2norma-tecnica-diseno-de-reglamentos.pdf>

- Ministerio de Salud de Nicaragua. (2010). *Manual de Procedimientos de Calsificación de puestos*. Recuperado el 04 de 06 de 2015, de <http://www.observatoriorh.org/nicaragua/sites/observatoriorh.org.nicaragua/files/webfiles/politicas/MANUAL%20%20de%20Procedimientos%20de%20Calsificacion%20Puestos.pdf>
- García Yaguez, R., Nieto, C., & Ros McDonell, L. (7 de 09 de 2006). *Gestión de los Recursos Humanos: valoración de puestos de trabajo, aplicación a una empresa del sector de la automoción*. Recuperado el 05 de 06 de 2015, de X Congreso de Ingeniería de la Organización: http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000083_final.pdf
- Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI). (2013). *Manual de Clases de Puestos de Proyectos*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de Versión 2: http://www.portal.fundevi.ucr.ac.cr/siap/uploads/ade88f_ManualPuestos.pdf
- Ministerio de Salud Pública de Perú. (s.f.). *Clasificador de Cargos*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de http://www.minsa.gob.pe/transparencia/dge_clasificador.asp#
- Municipalidad Distrital de Huarmaca. (05 de 05 de 2015). *Manual de Organización y funciones*. Obtenido de <http://www.munihuarmaca.gob.pe/content/manual-de-organizaciones-y-funciones-mof>

- Municipalidad Distrital de Huarmaca. . (06 de 2011). *Manual de Organización y Funciones*. . Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.munihuarmaca.gob.pe/content/manual-de-organizaciones-y-funciones-mof>
- Secretaría de Relaciones exteriores (SRE). (01 de 2005). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de Organización*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de http://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_el_ab_manu_org.pdf
- Suarez, D., Saucedo , G., & Vargas, L. (02 de 11 de 2015). *Análisi y Descripción de puestos*. Obtenido de <https://prezi.com/6hxnbn7ujf34/analisis-y-descripcion-de-puestos/>

k. Anexos

Anexo 1. Entrevista realizada al Gerente de la Empresa CONINSU CIA. LTDA.

Entrevista al gerente de la empresa de Construcciones Ingeniería

Suministros Coninsu Cía. Ltda.

Saludos cordiales, estimado gerente con el propósito de llegar hacia usted y poder cumplir con los requisitos obligatorios para el desarrollo de mi tesis, me permito solicitar de manera especial la siguiente información que me servirá de base para el desarrollo de mi plan de investigación:

Cuestionario

1. ¿Qué título profesional posee?

.....

2. Indique el nombre de su cargo

.....

3. ¿Cuenta la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., con misión?

.....

4. ¿Cuenta la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., con visión?

.....

5. Cuenta la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., con una Estructura Orgánica?

.....

6. ¿Considera que la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., bajo su gerencia está convenientemente organizada con áreas responsables en la función asignada?

.....

7. ¿Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?

.....

8. ¿Cuenta la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., con una base de datos del personal que labora en la misma?

.....

9. ¿A través de que mecanismo realiza el ingreso de nuevo personal a la empresa?

.....

10. ¿Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

.....

11. ¿Qué tipo de contratos realiza a los trabajadores?

.....

12. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?

.....

13. ¿Posee la empresa hoja de funciones?

.....

14. Considera importante el manual orgánico y funcional y manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

.....

15. ¿Considera que la valoración de puestos permitirá mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

.....

16. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?

.....

**Anexo 2. Encuestas realizada a los trabajadores de la empresa
CONINSU CÍA. LTDA.**

**Encuestas aplicadas al personal de la empresa de Construcciones
Ingeniería Suministros Coninsu Cía. Ltda.**

Saludos cordiales, estimado amigo con el propósito de llegar hacia usted y poder cumplir con los requisitos obligatorios para el desarrollo de mi tesis, me permito solicitar de manera especial la siguiente información que me servirá de base para el desarrollo de mi plan de investigación.

Marque con una (X) SI O NO según corresponda. De antemano agradezco su colaboración.

1. Indique el nombre de su puesto:

.....

**2. ¿Conoce Ud. la Misión de la empresa de Construcciones
Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?**

SI

NO

**3. ¿Conoce Ud. la Visión de la empresa de Construcciones
Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?**

SI

NO

**4. ¿Conoce los objetivos que persigue la empresa de
Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?**

SI

NO

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

Menos de 1 año

Entre uno a 2 años

Más de 2 años

6. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Primaria

Secundaria

Técnico

Superior

7. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., está acorde a la profesión que tiene?

SI

NO

8. ¿La empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

SI

NO

9. ¿La empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., posee algún documento en donde se le indique sus funciones?

SI

NO

10. Describa las actividades diarias, periódicas y eventuales, que usted realiza en su puesto de trabajo empezando, por la más importante y que le absorbe más tiempo

<p>Actividades diarias</p> <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____• _____• _____
<p>Actividades periódicas</p> <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____
<p>Actividades Eventuales</p> <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____

11. Detalle la maquinaria, equipo, documentos y otros que tiene bajo su responsabilidad en su puesto de trabajo

- Maquinaria: _____
- Materiales: _____
- Bienes inmuebles: _____
- Valores y efectivo: _____
- Documentos, datos generales y confidenciales: _____

- Vehículos: _____
- Equipo de cómputo: _____
- Ninguno: _____

12. Indique con una X si en su ambiente de trabajo, se dan uno o más de la siguientes condiciones en forma constante

- Ruido
- Exposición sol y lluvia
- Calor excesivo
- Otros especifique:

13. Indique con una X la posición en la que se realiza la mayor parte de su trabajo

- Sentado
- De pie
- Caminando
- Otros especifique:

14. Indique con una X los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

- Levantar y transportar objetos pesados
- Caminar largas distancias
- Atención visual prolongada
- Atención auditiva prolongada
- Manejar lar gas distancia
- Otros especifique:

15. Indicar con una X el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo

- Atención normal
- Atención sostenida periodo cortos
- Esfuerzo mental continuo del 30% al 40%
- Concentración mental considerable del 40% al 60%
- Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo

16. Al momento de ingresar a laborar, ¿Qué requisitos le exigió la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

- Solicitud de empleo
- Hoja de vida
- Certificados laborales
- Referencias personales
- Otros especifique:

17. ¿Mantuvo alguna entrevista con el gerente de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

SI

NO

18. ¿Rindió pruebas de conocimientos para ingresar a laborar en la empresa Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU?

SI

NO

19. ¿Desarrolló pruebas de razonamiento y personalidad para ingresar a laborar en la empresa Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

SI

NO

20. ¿Al momento de ingresar a laborar en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA., le dieron las debidas indicaciones acerca de las funciones que iba a desempeñar?

SI

NO

21. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

SI

NO

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

SI

NO

23. ¿Usted ingresó a su actual puesto de trabajo a través de reclutamiento:

Interno (ascenso)

Externo

24. ¿Se sometió usted a un proceso de inducción a su ingreso al actual puesto de trabajo?

SI

NO

25. ¿Usted ha formado parte de actividades de integración en la empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU CÍA. LTDA.?

SI

NO

Anexo 3. Perfil de tesis

a. Tema

“Manual Orgánico y Funcional y Manual de Clasificación, Valoración de Puestos y Reglamento de Selección de Personal para la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, para el año 2015”

b. Problemática

La Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., del cantón Lago Agrio no dispone de una estructura orgánica funcional.

Otro de los problemas es el ingreso de personal a la empresa debido a que no cuenta con un manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal, el cual les pueda ayudar a reclutar y escoger al personal apropiado para que llene las expectativas y puedan alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.

De esta manera, los efectos a los que conlleva estos problemas es que el personal que labora en la empresa no tiene claro las tareas que corresponden a sus cargos lo que hace que su desempeño no llegue al máximo. Además no posee un proceso óptimo de selección de personal a la empresa, lo que genera en contratar a personal que no cumplen los perfiles necesarios para la empresa.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se determina como problema que:

La carencia de un manual orgánico y funcional y manual de clasificación, valoración de puestos y reglamento de selección de personal para la

empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, provoca que los trabajadores no tengan clara las funciones a desempeñar, y además que la empresa no realiza de forma eficiente el proceso de selección de personal a la empresa, provocando el contratar personal no adecuado.

c. Justificación

c.1. Justificación Académica

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, Plan de contingencia, Modalidad de estudio a Distancia, de la Universidad Nacional de Loja, me he propuesto que el presente trabajo de titulación represente la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, planteando una solución viable a una realidad empresarial.

c.2. Justificación Social

La presente propuesta representa una alternativa que permitirá contribuir al desarrollo de la empresa CONINSU Cía. Ltda., y de la industria de la construcción en el Cantón de Lago Agrio, así como la creación de fuentes de empleo, además cabe mencionar la importancia y aporte de esta empresa de construcciones, permitiendo el mejoramiento de la seguridad industrial en temas relacionados con la construcción.

c.3. Justificación Económica

La implementación del trabajo de titulación proporcionará información valiosa a los directivos de la empresa objeto de estudio, en cuanto a la dirección adecuada de los recursos humanos, además permitirá que los trabajadores comprendan mejor los deberes y responsabilidades del puesto que ocupan dentro de la organización con lo que se minimizara el impacto económico permitiendo obtener ahorros significativos al medir y controlar la utilización de recursos humanos y materiales.

d.1. Objetivo General

Proponer un Manual Orgánico Funcional que sirva como instrumento de apoyo que defina y establezca en su realidad la estructura orgánica y funcional de la Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos; así como el control, la responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una adecuada funcionabilidad administrativa de la organización.

d.2. Objetivos Específicos

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

- Definir, describir y ubicar los objetivos, funciones y condiciones mínimas de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar las líneas de ubicación para lograr una adecuada interrelación de unidades administrativas integrantes de la organización.
- Redactar el Manual Orgánico y Funcional para la organización.

e. Marco Teórico

e.1. Marco Referencial

Empresa de Construcciones Ingeniería Suministros CONINSU Cía. Ltda., está ubicada en la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos. En el mes de Diciembre del año 2001 empieza sus actividades comerciales la Empresa CONINSU Cía. Ltda., brindando servicios dentro de la rama de Ingeniería Civil como apertura de trochas, construcción de veredas y bordillos, construcción de aulas, baterías sanitarias y alcantarillado y todo lo relacionado con la rama. Dentro de la ingeniería mecánica como es la construcción de cubiertas para canchas de uso múltiple, construcción de puentes con tubería y todo lo relacionado con la rama. Dentro de la ingeniería eléctrica están estudio, diseño y planificación y construcción de redes eléctricas en baja, media y alta tensión, estudio, diseño y montaje

de transformadores, alumbrado público. Iluminación de vías y todo lo relacionado con la rama.

En el año 2003 se implementa una fábrica de construcción de postes de hormigón armado, que se encuentra ubicada en la vía quito km. 8. Además se brinda el servicio de transporte de postes dentro y fuera de la provincia y traslados y erección de postes.

e.2. Marco Conceptual

e.2.1. Organización de Empresas

“Es el proceso de disponer los recursos (humanos, financieros, materiales) que tiene la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.”
(Martínez, 2012)

e.2.2. Estructura orgánico funcional

“Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de esta, a través de los diversos niveles que permite delimitar la responsabilidad de cada trabajador ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de autoridad.” (Alles, 2013)

e.2.3. Manual de funciones

“Es un documento esencial para el conocimiento de las tareas asignadas a cada puesto según el cargo y la determinación del grado de responsabilidad del trabajador, se lo conoce también como manual de procedimientos.” (Mondy & Noe, 2009)

e.2.4. Administración del recurso humano

“Significa, trabajar con aquellas personas que forman parte de las organizaciones, administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la administración del recurso humano.” (Mondy & Noe, 2009)

e.2.5. Gestión del talento Humano

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (Mondy & Noe, 2009)

e.2.6. Reclutamiento y Selección

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia

con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos trabajadores. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.” (González & Montes, 2009)

f. Metodología

Para la realización del presente trabajo de investigación se seguirá un orden metodológico, que permitirá obtener información necesaria y poder plantear posibles alternativas de solución, para lo cual se hará uso de métodos y técnicas, de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo investigativo.

f.1. Método inductivo.

El método inductivo es aquel que de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Su aplicación permitirá interpretar los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta y establecer los puntos débiles de la entidad objeto de estudio, con respecto al manejo del recurso humano.

f.2. Método deductivo.

El método deductivo es el que permite desarrollar y ejecutar la investigación partiendo de lo general a lo particular. Este método se lo aplicará para realizar un diagnóstico a la empresa, para desarrollar y ejecutar el proyecto partiendo de los conceptos, normas y leyes.

f.3. Método analítico.

Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. Su aplicación permitirá conocer las causas del problema existente en la Empresa CONINSU Cía. Ltda., a través del análisis de la información recolectada mediante las técnicas de investigación.

f.4. Método Científico.

Es el conjunto de procesos que el investigador debe emplear para la demostración de la verdad.

Los problemas se formulan de manera clara, para lo cual, se distinguen primero cuáles son estos problemas que se presentan en el proyecto. Por tanto éste método se utilizará para el planteamiento de la problemática de la investigación que se propone.

f.5. Método Estadístico.

El método estadístico se encarga de recopilar datos numéricos, y de interpretarlos y elaborar relaciones entre determinados grupos de elementos para determinar tendencias o generalidades.

Este método permitirá presentar en forma clara, los resultados que se obtendrán de las encuestas, mediante cuadros y gráficos estadísticos.

f.6. Técnicas

f.6.1. Técnica de la observación directa.

Esta técnica permitirá conocer de una manera puntual el lugar donde se llevará a cabo la investigación, el número de trabajadores, conocer las funciones que realiza actualmente cada trabajador dentro de la empresa para su posterior análisis y clasificación.

f.6.2. Técnica bibliográfica.

Servirá para recolectar información de fuentes primarias y secundarias con argumentos relacionados al tema objeto de estudio, para sustentar el marco teórico de la investigación.

f.6.3. Técnica de la entrevista.

Se aplicará al gerente de la empresa, con la finalidad de obtener información sobre el personal y los métodos que utiliza para la contratación, clasificación valoración de Puestos y la selección del personal.

f.6.4. Técnica de la encuesta

Esta técnica permitirá obtener información sistemática de los encuestados a través de preguntas. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará una encuesta a 15 trabajadores de la empresa CONINSU Cía. Ltda., mediante un cuestionario que permitirá la recolección de información referente al objeto de estudio.

f.7. Población

Se trabajará con el cien por ciento de los trabajadores que cuenta la empresa CONINSU Cía. Ltda.

g. Cronograma

No.	ACTIVIDADES	AÑO 2015																											
		FEBRERO					MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Aprobación del tema de tesis	X	X	X	X	X																							
2	Presentación del perfil del proyecto de tesis						X	X																					
3	Aprobación del perfil del proyecto de tesis									X																			
4	Designación del director									X																			
5	Desarrollo de la investigación (art. 151 RRA)										X																		
5.1	Elaboración de la parte teórica (revisión de literatura)										X																		
5.2	Elaboración de materiales y métodos											X																	
5.3	Diseño de los instrumentos de recolección de la información												X																
5.4	Aplicación de los instrumentos de la recolección de información													X	X														
5.5	Organización de la información																		X										

h. Presupuesto y Financiamiento

h.1. Recursos humanos:

- Proponente: Mirian Liliana Barrera Cango
- Director de Tesis. Ing. Leoncio Miguel Orellana Jaramillo MAE

h.2. Recursos materiales:

- Material bibliográfico
- Útiles de oficina
- Computadora.
- Calculadora
- Flash memory
- Cds, entre otros.

h.3. Presupuesto

INGRESO	USD	EGRESO	USD
FINANCIADO POR LA AUTORA DEL PROYECTO.	800,00	Transporte	200
		Útiles de Oficina	10
		Internet	100
		Llamadas telefónicas	10
		Impresiones	50
		Anillado del Anteproyecto	5
		Empastado de la tesis	100
		Infocus	25
		Imprevistos	300
TOTAL	\$ 800,00		800,00

h.4. Financiamiento

El detalle de gastos referido anteriormente se hará por cuenta de la proponente de la presente investigación.

i. Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- González, P., & Montes, M. J. (2009). *Selección de Personal*. Madrid, España: Ideas Propias.
- Martínez, M. C. (2012). *Administración y planificación del tiempo: La gestión empresarial*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Mondy, R. W., & Noe, R. (2009). *Administración de recursos humanos*. México, México: Pearson Educación de México.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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.....	10
e.MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
f.RESULTADOS.....	50
g.DISCUSIÓN.....	89
h.CONCLUSIONES.....	202
i.RECOMENDACIONES.....	204
j.BIBLIOGRAFÍA.....	206
k.ANEXOS.....	210
ÍNDICE.....	236

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro N° 1: Nómina de Personal	15
Cuadro N° 2: Factores y Subfactores de la valoración de puestos	39
Cuadro N° 3: Ponderación de factores	40
Cuadro N° 4: Puestos	58
Cuadro N° 5: Misión	59
Cuadro N° 6: Visión	60
Cuadro N° 7: Objetivos	61
Cuadro N° 8: Años de experiencia	62
Cuadro N° 9: Nivel de Estudios	63
Cuadro N° 10: Satisfacción de los trabajadores respecto al puesto	64
Cuadro N° 11: Organigrama estructural	65
Cuadro N° 12: Documento que especifica funciones	66
Cuadro N° 13: Funciones específica	67
Cuadro N° 14: Responsabilidad por maquinaria y equipo	74
Cuadro N° 15: Ambiente de Trabajo	75
Cuadro N° 16: Posición de trabajo	76
Cuadro N° 17: Esfuerzo físico	77
Cuadro N° 18: Esfuerzo mental	78
Cuadro N° 19: Requisitos de ingreso	79
Grafica N° 20: Entrevista	80
Grafica N° 21: Pruebas de conocimientos	81
Cuadro N° 22: Pruebas de razonamiento	82
Cuadro N° 23: Indicaciones al ingreso	83
Cuadro N° 24: Capacitación	84
Cuadro N° 25: Remuneración	85
Cuadro N° 28: Fuentes de reclutamiento	86
Cuadro N° 29: Inducción	87
Cuadro N° 30: Integración	88
Cuadro N° 31: Contratación de puestos encuesta Vs Organigrama	91
Cuadro N° 32: Resumen de cambios propuestos	95
Cuadro N° 33: Codificación	111
Cuadro N° 34: Factores y Subfactores de la valoración de puestos	167
Cuadro N° 35: Ponderación de factores	167
Cuadro N° 36: Descripción y definición de grados del subfactor instrucción formal	169
Cuadro N° 37: Descripción y definición de grados del subfactor Experiencia	169
Cuadro N° 38: Descripción y definición de grados del subfactor Criterio e Iniciativa	170
Cuadro N° 39: Descripción y definición de grados del subfactor Supervisión de personal	171
Cuadro N° 40: Descripción y definición de grados del subfactor Material y equipo	171
Cuadro N° 41: Descripción y definición de grados del subfactor Información Confidencial	172
Cuadro N° 42: Descripción y definición de grados del subfactor Esfuerzo Físico	172
Cuadro N° 43: Descripción y definición de grados del subfactor Esfuerzo Mental	173
Cuadro N° 44: Descripción y definición de grados del subfactor	174

Ambiente de Trabajo	
Cuadro N° 45: Descripción y definición de grados del subfactor Riesgo	174
Cuadro N° 46: Asignación de grados a subfactores	175
Cuadro N° 47: Puntuación Factor Conocimientos	176
Cuadro N° 48: Puntuación Factor Responsabilidad	177
Cuadro N° 49: Puntuación Factor Esfuerzo	178
Cuadro N° 50: Puntuación Condiciones Ambientales	178
Cuadro N° 51: Valoración del puesto Gerente	179
Cuadro N° 52: Valoración del puesto Asesor Legal	179
Cuadro N° 53: Valoración del puesto Secretaria	180
Cuadro N° 54: Valoración del puesto Director del Departamento Financiero	180
Cuadro N° 55: Valoración del puesto Contador	180
Cuadro N° 56: Valoración del puesto Auxiliar Contable	181
Cuadro N° 57: Valoración del puesto Director del Departamento Técnico	181
Cuadro N° 58: Valoración del puesto Jefe de Sección de Ingeniería Eléctrica	181
Cuadro N° 59: Valoración del puesto Jefe Técnico	182
Cuadro N° 60: Valoración del puesto Responsable de Grupo	182
Cuadro N° 61: Valoración del puesto Liniero	182
Cuadro N° 62: Valoración del puesto Instalador	183
Cuadro N° 63: Valoración del puesto Jefe de Sección de Ingeniería Mecánica	183
Cuadro N° 64: Valoración del puesto Coordinador de Operaciones	183
Cuadro N° 65: Valoración del puesto Residente	184
Cuadro N° 66: Valoración del puesto Maestro	184
Cuadro N° 67: Valoración del puesto Albañil	184
Cuadro N° 68: Valoración del puesto Operador de Retroexcavadora	185
Cuadro N° 69: Valoración del puesto Jefe de Sección de Fábrica de Postes	185
Cuadro N° 70: Valoración del puesto Obrero	185
Cuadro N° 71: Valoración del puesto Operador de Grúa	186
Cuadro N° 72: Valoración del puesto Ayudante	186
Cuadro N° 73: Valoración del puesto Jefe de Recursos Humanos	186
Cuadro N° 74: Valoración del puesto Conserje	187
Cuadro N° 75: Valoración del puesto Director del Departamento Comercial	187
Cuadro N° 76: Clasificación de puestos	188
Cuadro N° 77: Matriz de Categorías	189
Cuadro N° 78: Clasificación de puestos según categorías	190

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico N° 1: Organigrama Estructural de la Empresa Coninsu Cía. Ltda.	1
Gráfico N° 2: Localización de la empresa.	16
Grafico N° 3: Etapas de la Clasificación de Puestos	36
Grafica N° 4: Puestos	58
Grafica N° 5: Misión	59
Grafica N° 6: Visión	60
Grafica N° 7: Objetivos	61
Grafica N° 8: Años de experiencia	62
Grafica N° 9: Nivel de estudios	63
Grafica N° 10: Satisfacción de los trabajadores respecto al puesto	64
Grafica N° 11: Organigrama estructural	65
Grafica N° 12: Documento que especifica funciones	66
Grafica N° 13: Requisitos de ingreso	79
Cuadro N° 14: Entrevista	80
Cuadro N° 15: Pruebas de conocimientos	81
Grafica N° 16: Pruebas de razonamiento	82
Grafica N° 17: Indicaciones al ingreso	83
Grafica N° 18: Capacitación	84
Grafica N° 19: Remuneración	85
Grafica N° 20: Fuentes de reclutamiento	86
Grafica N° 21: Inducción	87
Grafica N° 22: Integración	88
Grafica N° 23: Organigrama estructural propuesto	112
Grafica N° 24: Organigrama Funcional propuesto	113
Grafica N° 25: Organigrama Posicional propuesto	114

Índice de Fotografías

	Pág.
Fotografía N° 1: Recepción	17
Fotografía N° 2: Gerencia General	18
Fotografía N° 3: Gerencia de Personal	18
Fotografía N° 4: Personal eléctrico	18
Fotografía N° 5: Maquinaria – Grúa	19
Fotografía N° 6: Construcción de redes eléctricas en baja - media y alta tensión	19
Fotografía N° 7: Construcción de línea trifásica	19
Fotografía N° 8: Erección de postes	20
Fotografía N° 9: Instalación de redes	20
Fotografía N° 10: Fábrica de postes	20
Fotografía N° 11: Carga de postes	21
Fotografía N° 12: Traslado de postes	21