



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **TÍTULO:**

**“ELABORACION DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “JOANGO”, DEL CANTÓN CUYABENO, PROVINCIA SUCUMBIOS”.**

TESIS PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL.

## **AUTORA:**

FANNY JACKELINE VALENZUELA OLALLA

## **DIRECTOR DE TESIS:**

ING. CARLOS RODRIGUEZ

LOJA – ECUADOR  
2015

## CERTIFICACIÓN

ING. COM. CARLOS RODRÍGUEZ

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación cuyo tema es: **“ELABORACION DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “JOANGO”, DEL CANTÓN CUYABENO, PROVINCIA SUCUMBIOS”**, elaborado por la postulante FANNY JACKELINE VALENZUELA OLALLA, ha sido dirigido y revisado durante el proceso y desarrollo de la investigación, por lo que autorizo su reproducción y presentación al tribunal calificado.

Loja, Octubre del 2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a solid horizontal line.

Ing. Carlos Rodríguez  
**DIRECTOR DE TESIS**

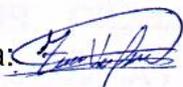
## AUTORÍA

Yo, Fanny Jackeline Valenzuela Olalla, declaro ser autora del presente trabajo de tesis, son de responsabilidad del autor y eximo a la Universidad Nacional de Loja, y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional, Biblioteca Virtual.

Autora: Fanny Jackeline Valenzuela Olalla

Firma:



Cédula: 2100321534

Fecha: Loja, Octubre del 2015.

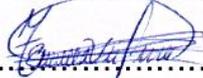
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS DEL AUTOR, PARA LA  
CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Fanny Jackeline Valenzuela Olalla, declaro ser autora de la tesis titulada, "ELABORACION DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "JOANGO", DEL CANTÓN CUYABENO, PROVINCIA SUCUMBIOS", requisito para optar por el título 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 su 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 1 días del mes de Octubre del dos mil quince, firma el autor.

Firma:   
Autor: Fanny Jackeline Valenzuela Olalla  
Cédula: 2100321534  
Dirección: Barrio el Transportista. Calle D  
Correo electrónico: jaqui.valenzuela@gmail.com  
Teléfonos: 0988223172

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos.

**Tribunal de Grado:**

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.	Presidente
Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE	Vocal
Mg. Ing. Edison Espinoza Bailón MAE	Vocal

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y dedicación a Dios, por ser mi guía y protector en cada paso de mi vida.

A mi familia por siempre estar a mi lado y fomentar en mi principios y valores cristianos, y por enseñarme a luchar por mis sueños, a ellos gracias que con su cariño incondicional incentivaron la consecución de mis metas y anhelaron mi formación en bien de los demás.

Fanny Jackeline Valenzuela Olalla

## **AGRADECIMIENTO**

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

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

Al Ing. Carlos Rodríguez Director de Tesis y a los miembros del Tribunal por su esfuerzo y dedicación en la guía del desarrollo de mi tesis, a ustedes gracias infinitas.

A los Directivos y personal de la Empresa JOANGO, por su ayuda y colaboración desinteresada en el desarrollo de mi trabajo.

A mi familia, pilar fundamental en este proceso formativo, por su apoyo incondicional en cada paso que doy.

Fanny Jackeline Valenzuela Olalla

## **a. TÍTULO**

“ELABORACION DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “JOANGO”, DEL CANTÓN CUYABENO, PROVINCIA SUCUMBIOS”.

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo denominado “ELABORACION DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “JOANGO”, DEL CANTÓN CUYABENO, PROVINCIA SUCUMBIOS”., tiene como objetivo principal: Elaborar un manual de clasificación de puestos, un reglamento de admisión y empleo y valuación de puestos por puntos para el talento humano de la empresa JOANGO, CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA. LTDA., para cumplir con tal propósito se hizo necesario utilizar métodos deductivo para la recopilación de información e inductivo para el análisis de los datos obtenidos a través de técnicas de investigación como entrevista al Gerente Sr. Ruiz Salazar Luis Fernando, y encuesta a 22 empleados que laboran actualmente en la empresa que permitieron recopilar información valiosa acerca del desenvolvimiento del talento humano.

Consta en primer lugar el marco teórico que contiene las teorías, conceptos, definiciones, que permitieron sustentar el trabajo de investigación.

Se presentan los materiales necesarios para elaborar el trabajo, los métodos utilizados: Deductivo, Bibliográfico, Inductivo, Analítico y Estadístico y las técnicas de recopilación de información: observación, entrevista y encuesta.

Los resultados se presenta un diagnóstico situacional de la empresa y el análisis e interpretación de la Entrevista al Gerente y la Encuesta a los empleados, lo que permitió establecer que la JOANGO CIA.LTDA., no cuenta con un organigrama actualizado en donde se establezcan todos los cargos existentes en la empresa, no cuentan con un Manual de Clasificación de Puestos, ni un Reglamento de Admisión y Empleo, así como tampoco se realiza valuación de puestos, para lo cual se establecieron las propuestas pertinentes.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones a las que se llegó luego de culminado el trabajo investigativo: Se puede detectar que el organigrama actual que posee la empresa no refleja la distribución correcta de los puestos de la Constructora, puesto que algunos de los cargos de la empresa se encuentran ubicados en otros departamentos que no competen a sus funciones. JOANGO CIA. LTDA., carece de un Manual de Clasificación de Puestos, por lo tanto no cuenta con la herramienta adecuada e idónea que permita administrar de manera eficiente el talento

humano de la empresa. Se pudo determinar por medio de la valuación de puestos, que existen trabajadores que necesitan un ajuste salarial, en un número de siete puestos, con un incremento en 1.80. JOANGO CIA.LTDA., tiene un Departamento de Recursos Humanos sin embargo no se ha determinado un proceso de admisión y empleo, para el ingreso de un nuevo empleado; actualmente ello lo realizan básicamente mediante referencias, lo cual no permite a la empresa tener diferentes opciones de contratación en procura de buscar el mejor talento humano.

## **ABSTRACT**

This paper entitled "DEVELOPMENT OF A MANUAL POST CLASSIFICATION, AN ADMISSION RULES AND EMPLOYMENT AND VALUATION OF POSITIONS FOR POINTS FOR HUMAN TALENT ENTERPRISE JOANGO, CUYABENO CANTON PROVINCE SUCUMBIOS" main objective: Develop a manual job classification, a regulation of admission, and employment and job evaluation points to the talent of the company JOANGO, PROPERTY SERVICES, CIA. LTDA., To fulfill this purpose it was necessary to use deductive methods for data collection and inductive for analysis of data obtained through research techniques such as interview survey manager Slr. Ruiz Salazar Luis Fernando, and 22 employees currently working at the company They allowed to collect valuable information about the development of human talent.

It consists primarily the theoretical framework that contains the theories, concepts, definitions, which allowed support the research.

The materials needed to develop the present work, the methods used: Deductive, Bibliographic, inductive, analytical and statistical techniques and data collection: observation, interview and survey.

The results a situational analysis of the company and the analysis and interpretation of the interview to the Manager and those surveyed employees occurs, thereby allowing for the JOANGO CIA.LTDA., Does not have a date on which all established chart existing in the company, managers do not have a Post Classification Manual, or a regulation of admission and employment, nor job evaluation is performed, for which the relevant proposals were established.

Finally disclosed the conclusions that were reached after completion of the research work: You I can detect that the current organization that owns the company does not reflect the correct distribution of posts of the Construction, since some of the positions of the Company are located in other departments that do not concern their functions. JOANGO CIA.LTDA., Lacks a Post Classification Manual, therefore does not have the adequate and appropriate tool to efficiently manage human talent of the company. It was determined through valuation of positions, there are workers who need a salary adjustment, a total of seven positions, with an increase in 1.80. . JOANGO CIA.LTDA has a Human Resources Department has not yet determined a process of admission and employment, for the entry of a new employee; currently it is done basically by reference, which does not allow the company to have different options contracts in an attempt to find the best talent.

## **c. INTRODUCCIÓN**

La Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CIA.LTDA., del cantón Cuyabeno, Provincia de Sucumbíos, es una empresa dedicada las actividades de construcción de obras civiles, actividades de contratación de mano de obra, preparación, explotación y comercialización de material pétreo, alquiler de maquinaria pesada y liviana de construcción.

Actualmente cuenta con 22 empleados, quienes en su mayoría no tienen bien definidas las funciones que deben realizar, puesto que no se han delimitado claramente las funciones que deben desarrollar, limitando el aprovechamiento máximo de los trabajadores.

Para el cumplimiento de esta investigación se partió del **Título** que enuncia el tema abordado, el cual constituyó el norte del trabajo. Está el **Resumen**, en el que se expone una explicación globalizada de todo el desarrollo investigativo, de igual forma la **Introducción** explica los componentes del trabajo en forma general.

Luego se presenta la **Revisión de Literatura** que no es otra cosa que el aporte teórico científico obtenido mediante bibliografía; los **Materiales y Métodos** utilizados para el desarrollo y consecución de

cada uno de los objetivos específicos, además de los procedimientos utilizados para la obtención de la información; posteriormente se ubican los **Resultados** donde se presenta la reseña histórica de la entidad en estudio, la entrevista y encuesta aplicada.

La **Discusión** donde se presenta el Manual de Clasificación de Puestos, la Valuación de Puestos y el Reglamento de Admisión y Empleo; finalmente se establecen las **Conclusiones** del estudio y se plantean las respectivas **Recomendaciones** a las que se llegó una vez culminado el trabajo, la **Bibliografía** que contiene todos los textos y páginas web que se utilizaron para sustentar el trabajo de campo y los **Anexos** en donde se presentan la ficha resumen del Proyecto y los formatos de las encuestas y entrevista aplicadas.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

##### **DEFINICIÓN**

“Son personas naturales o jurídicas que se dedican a la elaboración y ejecución de proyectos de construcción; aunque puede darse el caso, que dichos contratos sean adquiridos de terceros. Dentro de las actividades se pueden realizar este tipo de empresa pueden mencionarse: Edificación de viviendas, conjuntos turísticos y recreacionales, plantas industriales, edificios para la administración pública, obras de vialidad, puentes, obras hidráulicas y sanitarias, inmuebles para oficinas, iglesias, edificaciones educativas, entre otros”<sup>1</sup>.

Estas contratan con el gobierno, o bien, con empresas privadas, pero por lo general, por el importe del contrato y la magnitud de la obra, son las obras que contrata el gobierno las que revisten mayor importancia.

---

<sup>1</sup> Herrera José Adolfo. “Administración de la Empresa Constructora”.

En la economía de cualquier país, las constructoras son importantes para conformar la infraestructura de éstos, ya que realizan las obras de carreteras, puentes, puertos, calles, drenaje, edificios, escuelas, etc.

Ecuador no es la excepción, y las constructoras ocupan un lugar preponderante en la economía nacional del país. Aun cuando existen muchas empresas dedicadas a la construcción, los especialistas en la materia son muy pocos. El sector de la construcción es, indudablemente, uno de los más importantes dentro de la economía de cualquier país. Pertenece a una rama del sector secundario o industrial.

La evolución histórica del sector puede seguirse por los sistemas constructivos y por los conocimientos de nuevas tecnologías y materiales que se han sucedido en las diversas civilizaciones.

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Entre las características más relevantes de las Empresas Constructoras encontramos las siguientes:

- Son las encargadas de construir las viviendas y las edificaciones necesarias para la conservación de la salud; que exigen la calidad de vida a las que tienen derecho los habitantes de nuestro país.

- Constituyen un pilar fundamental en el crecimiento industrial y comercial del país, ya que crean la infraestructura necesaria para facilitar la implantación industrial, el desarrollo agropecuario, mejoramiento educacional; así como la construcción de obras básicas y vías de comunicación que sirven para la explotación y traslado de los recursos naturales como lo son: el petróleo, el hierro, el aluminio y los productos agropecuarios, entre otros.
- Propicia el intercambio intersectorial, ya que en la construcción de obras se utiliza materia prima producida por las Empresas básicas de nuestro país.
- Permite la incorporación del trabajador al área industrial (ya sea personal calificado o no) e induce su iniciativa y espíritu emprendedor y de superación.
- Ayuda a elevar el nivel tecnológico del país, permitiendo la incorporación de técnicas modernas y conocimientos científicos avanzados.

## **FORMAS DE CONTRATACIÓN**

En la actualidad se presenta como fuerza propulsora para las empresas dedicadas a la construcción, las distintas formas de contratación, ya que pueden participar ya sea de manera independiente, así como también con

el estado a través del INCOP, a continuación se detalla brevemente estos tipos de contratación

.

En el sector privado, y de manera independiente, tanto una persona natural o persona jurídica dedicada al diseño, planificación, y construcción puede llevar a cabo la ejecución de un proyecto, simplemente con un contrato negociado específicamente para la construcción, donde haya el acuerdo de las partes, es decir del Contratante, como del Contratista.

“Existen distintos tipos de contratos en la construcción:

**Contrato a precio fijo:** Es un contrato de construcción en el que el contratista conviene en un precio fijo establecido en el contrato, o una tasa fija por unidad producida, que en algunos casos está sujeta a cláusulas de revisión de costos.”

**Contrato a costo más cantidad adicional convenida:** Es un contrato de construcción en el que se reembolsa al contratista por costos permisibles o de otro modo definidos, más un porcentaje sobre estos costos o una cuota fija”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Herrera José Adolfo. “Administración de la Empresa Constructora”.

## **CONTRATACIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.**

Con el nuevo sistema de modernización de contratación pública, a través del portal [www.compraspúblicas.gob.ec](http://www.compraspúblicas.gob.ec), tanto las personas naturales como jurídicas, pueden participar con el estado ecuatoriano, con el objeto de brindar servicios, ya sea de ejecución de obras o prestación de servicios, para esto será necesario estar calificados al Registro Único de Proveedores.

“Las formas de contratación, se dan en base a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP), esta establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes ejecución de obras y prestación de servicios, incluyendo los de consultoría. Se aplica a todas las instituciones de Derecho Público y también a las de Derecho Privado con capitales o participación pública, lo cual significó un gran avance en relación al anterior régimen de contratos vigente en el país, al unificar y amparar también en una sola ley, a todos los organismos públicos y privados que antes de su expedición tenían regímenes de contratación individuales,

propios, particulares, dictados por ellos mismos, como es el caso de las empresas publicas petroleras, eléctricas, telefónicas, entre otros”<sup>3</sup>.

En el artículo 10 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCOP) se crea el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOPI), el mismo que tiene como función principal el desarrollo y manejo del PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, que es un instrumento informático a través del cual obligatoriamente se desarrolla la contratación pública en el Ecuador.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **EMPRESA**

“Una empresa es un sistema que en su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, la planificación posterior está condicionada por dicha definición”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Art. 1

<sup>4</sup> Ospina Jaime. “Evolución, arquitectura”.

## CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

### POR SECTORES ECONOMICOS<sup>5</sup>

**Mineras:** Dedicadas a explotar recursos naturales

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos.

**Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado.

**Financieras:** Se dedican a la captación de dinero de los ciudadanos para luego negociarlo a valor futuro.

### POR SU TAMAÑO

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se dividen a su vez en.

---

<sup>5</sup> <https://edds1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>

**Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

#### **POR EL ORIGEN DEL CAPITAL**

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares.

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

#### **POR LA EXPLOTACIÓN Y CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL<sup>6</sup>.**

**Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).

**Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

**Nacionales:** El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

---

<sup>6</sup> <https://edds1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>

**Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

### **POR EL PAGO DE IMPUESTOS<sup>7</sup>**

**Personas Naturales:** El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

**Sucesiones indivisas:** En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

**Régimen Simplificado:** Pertenecen los comerciantes que no están obligados a llevar contabilidad.

**Régimen Común:** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

**Contribuyente Especial:** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores de miles de dólares.

---

<sup>7</sup> <https://eddson1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>

## **POR EL NÚMERO DE PROPIETARIOS<sup>8</sup>**

**Individuales:** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

**Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

**Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común, y son regentadas por la superintendencia de compañías.

## **POR LA FUNCIÓN SOCIAL**

**Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.

**Sin fines de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

---

<sup>8</sup> <https://edds0n1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>

## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

### DEFINICIÓN

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>9</sup>

Por lo tanto el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

### OBJETIVOS

**Objetivos Sociales:** La administración del talento debe repercutir en la sociedad de manera que contribuya a esta. Es por eso que en las

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”.

organizaciones debe cuidarse prácticas discriminatorias que falten a su compromiso ético con la sociedad.

**Objetivos Corporativos:** El departamento de Talento Humano es responsable de los logros de las metas fundamentales de las organizaciones.

**Objetivos Funcionales:** La administración del talento humano debe contribuir de forma razonable a la organización, un uso insuficiente o excesivo de los recursos puede desequilibrar la empresa.

**Objetivos Personales:** La administración del talento humano es un medio para satisfacer las necesidades individuales de los integrantes de una organización, de modo que cada individuo se sienta realizado en la realización de sus labores.

## **MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

“Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo”.<sup>10</sup>

## **ANALISIS DE PUESTOS**

“El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.<sup>11</sup>

Es decir es el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

## **HOJAS DE FUNCIONES**

La Hoja de Funciones de un puesto de trabajo contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. En esta además se

---

<sup>10</sup> Zelaya Lucke Julio. Clasificación de Puestos.

<sup>11</sup> <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>

definen las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

## PROCEDIMIENTO

- **Recopilación de información:** La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.
- **Interpretación y diseño de la información:** La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlo.
- **Elaboración de las Hojas de Funciones:**<sup>12</sup>
  - ✓ **Descripción del puesto:** Se analiza el contenido del puesto de manera impersonal y se relaciona con el título del puesto, el objetivo.

---

<sup>12</sup> Zelaya Lucke Julio. Clasificación de Puestos

- ✓ **Especificación del Puesto:** Se estudia y determina las competencias que deben poseer los ocupantes para cada puesto de trabajo.
  - ✓ **Clasificación de puestos:** Es el conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos, desarrolla con el propósito de ordenar los puestos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden.
- **Aprobación:** La etapa de aprobación independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

## PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

### DEFINICIÓN

“Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la

empresa. Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo”<sup>13</sup>.

## **RECLUTAMIENTO**

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos, para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.”<sup>14</sup>

**Proceso de reclutamiento:** Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”.

<sup>14</sup> French Wendell. “Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos”.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

**Reclutamiento Interno:** “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal.”<sup>15</sup>

**Reclutamiento Externo:** “Se enfoca en un enorme contingente de candidatos, utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y

---

<sup>15</sup> Claver, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. “Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo!.

atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado”<sup>16</sup>.

El reclutamiento externo implica:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas
- Anuncios en diarios, revistas, etc.

### **Técnicas De Reclutamiento Externo**

- **Aviso en periódicos y revistas especializadas:** Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.
- **Agencias de Reclutamiento:** La organización puede entrar en contacto con las agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales

---

<sup>16</sup> Claver, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. “Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo!.

- **Carteles o avisos en sitios visibles:** Sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- **Consulta en los archivos de candidatos:** El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamiento anteriores.

**Base de datos de candidatos:** A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevo reclutamientos.

**Reclutamiento mixto:** Está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Dessler Gary. “Administración de Personal”.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante.

### **Técnicas de Selección**

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

**Entrevista:** “Se utiliza para llevar a cabo una comunicación bilateral entre dos personas el entrevistado y el entrevistador, con la finalidad de que el seleccionador tenga la información necesaria que proporcione el candidato, para que de acuerdo con el resultado de este encuentro el solicitante sea evaluado”<sup>18</sup>.

**Pruebas o test:** Son apreciaciones que se aplican para evaluar a un individuo tomando en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad.

**Investigaciones:** Sirve la verificar si los datos recolectados en la hoja de vida son verdaderos, a través de llamadas telefónicas, visitas a los

---

<sup>18</sup> Pérez J. De la Poza. “La Selección de Recursos Humanos basada en las competencias”.

trabajos anteriores, todo esto lo realiza la trabajadora social de la empresa.

Las investigaciones pueden ser:

- Antecedentes de trabajo
- Antecedentes penales
- Cartas de recomendación
- Antecedentes de domicilio
- Record policial

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

### **Proceso de selección de personal<sup>19</sup>**

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y evaluación de puestos.

---

<sup>19</sup> Dessler Gary. "Administración de Personal".

4. Inventario de recursos humanos.
5. Fuente de reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista inicial o preliminar.
8. Pruebas psicológicas.
9. Pruebas de trabajo.
10. Examen médico de admisión.
11. Estudio socioeconómico.
12. Decisión final.
13. Inducción
14. Control del proceso de selección.

## **CONTRATACIÓN**

Cumplidos el proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado.

Contratación “Es formalizar con apego a la ley la futura relación laboral, para garantizar los intereses, derechos tanto del trabajador como de la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el

trabajador, la duración del contrato será por tiempo determinado o indeterminado”<sup>20</sup>.

**Contrato:** “Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes. Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos”<sup>21</sup>.

**Elementos del contrato:**

1. El Contrato es una convención.
2. Involucra el concurso de las voluntades de dos o más personas conjugadas para la realización de un determinado efecto jurídico.
3. El Contrato regula relaciones o vínculos jurídicos de carácter patrimonial, susceptibles de ser valorado desde un punto de vista económico. (Carácter pecuniario).
4. El contrato produce efectos obligatorios entre las partes (Es de obligatorio cumplimiento).
5. El Contrato es Fuente de obligaciones.

---

<sup>20</sup> <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3616/Contrataci%C3%B3n-de-personal->

<sup>21</sup> <http://estudiantesdejurisprudencia.blogspot.com/2007/08/los-contratos-su-clasificacin-y.html>

6. El Principio de la autonomía de la voluntad es el fundamento de la obligatoriedad del contrato.

## **INDUCCIÓN**

“La Inducción consiste en proporcionar a los nuevos empleados, la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”<sup>22</sup>.

### **Proceso de Inducción**

1. Presentación formal del Gerente con el nuevo empleado, quien deberá explicarle al trabajador los siguientes puntos:
  - Historia de la empresa
  - Filosofía de la organización, políticas y cultura organizacional.
  - Calidad y orientación de los servicios que ofrece la empresa

---

<sup>22</sup> Aguirre Guth. “Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos”.

- Contratación
  - Movimiento de personal:
  - Promociones, Transferencias, Despidos, Renuncias
  - Aspectos relacionados con la jornada de trabajo:
  - Horario regular de trabajo, Tiempo extra, Ausentismo, Periodos de descanso, Vacaciones y días feriados, Permisos, Tolerancia
  - Aspectos relacionados con el salario:
  - Días y lugares de pago, Deducción al salario- incentivos
  - Aspectos relacionados con la seguridad social
  - Aspectos relacionados con prestaciones:
  - Comedor, Uniformes, Préstamos
2. El gerente hará un recorrido junto con el nuevo empleado por toda la empresa, para mostrarle: Instalaciones, Distribución, Ubicación.
  3. El gerente reunirá a todo el personal presente para hacer la presentación del nuevo empleado con sus compañeros de trabajo.
  4. El gerente presentará al nuevo empleado con la persona que se hará cargo de su capacitación.
  5. El encargado de dar la capacitación le dirá las funciones y actividades de su puesto, así como sus responsabilidades.
  6. El capacitador le entregará una copia del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, así Como del Reglamento Específico de su área; para que lo lean juntos y le aclare sus dudas.

## CAPACITACIÓN

“Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación”<sup>23</sup>.
- 

En la primera parte se deben detectar necesidades de capacitación, los gerentes y empleados del Talento Humano deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la empresa. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas

---

<sup>23</sup> Aguirre Guth. “Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos”.

estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

**Diseño del Programa de Capacitación:** El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

**Implementar el Programa de Capacitación:** “Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado

revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste”<sup>24</sup>.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

**Evaluación del Programa de Capacitación:** Podemos emplear cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

## **INTEGRACIÓN**

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

---

<sup>24</sup> Aguirre Guth. “Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos”.

**Teoría de la jerarquía de las necesidades:** Es la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow, él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, éstas son:

**“Fisiológicas:** Incluye el hambre, la sed, el sexo, el refugio, y otras necesidades físicas.

**Seguridad:** Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.

**Social:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

**Estima:** Incluye factores de estima interna, como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima, como el status, el reconocimiento y la atención.

**Autorrealización:** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de hacer, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo”<sup>25</sup>.

Desde el punto de vista de la motivación la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Por lo tanto para motivar a una persona se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está

---

<sup>25</sup> <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>

actualmente está persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

## **TÉCNICAS PARA LA MOTIVACIÓN**

**“Asignación De Salarios:** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

**Asignación De Funciones:** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

**Determinación de Salarios:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

**Calificación de Méritos:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Aguirre Guth. “Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos

**Incentivos y premios:** Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

**Control de asistencia:** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

## **VALUACIÓN DE PUESTOS**

“El análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual, se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para poder desempeñar dichas tareas”<sup>27</sup>.

**Importancia:** El Ordenamiento sistémico y Racional de las tareas de los puestos de una entidad, son el principio básico del Análisis y Clasificación de Puestos de trabajo y este principio es de suma importancia porque permite discernir el valor justo por medio del examen de las tareas, comprender las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren del trabajador para su desempeño satisfactorio.

---

<sup>27</sup> Gama Elba. “Bases para el Análisis de Puestos”.

### **Estructura Del Análisis De Puestos.**

El análisis de puestos se refiere a 4 áreas presentes en cualquier tipo o nivel de puesto<sup>28</sup>:

**Requisitos Intelectuales:** Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Incluyen los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

**Requisitos Físicos:** Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Incluyen:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

---

<sup>28</sup> Gama Elba. "Bases para el Análisis de Puestos".

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

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos valores o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

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

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

## **MÉTODOS DE VALUACIÓN**

El valor relativo de un puesto, puede ser determinado comparándolo con otros en la organización o con una escala. Además, cada método de

comparación puede hacerse sobre la base de los puestos en conjunto o sobre la base de factores, que comprenden los puestos.

El proceso de valuación de puestos, muestra las diferencias esenciales entre los puestos, y tiene como punto de partida la obtención de la información respecto a los puestos concernientes mediante la descripción y el análisis comparativo de ellos, para establecer criterios definitivos. La valuación de puestos enfatiza en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupen. Existen 4 métodos de valuación de puestos:

- 1. Método de Graduación:** “Consiste en la realización de una escala de grados determinada por el conocimiento y la experiencia de los miembros del grupo valuador, respecto a los puestos que forman la organización, para estructurar la escalera de grados que convenga al organismo social”<sup>29</sup>.

Este método consiste en la comparación de los puestos, según su importancia, ya sea en orden ascendente o descendente, de acuerdo al tamaño de la organización será el número de grados que formen la estructura, aunque generalmente esta varía entre 5 y 7 grados. Al elaborar la escala, los evaluadores tomarán en cuenta políticas salariales, proyectos a corto plazo, realizaciones sindicales,

---

<sup>29</sup> Reyes Ponce Agustín. “Administración de Personal”.

etc. Su procedimiento es el siguiente:

- Integrar un comité evaluador, en él participan personas cuyas características demuestran que se puede llegar a ciertos acuerdos.
- El inicio del comité, será el conocimiento del número de niveles o categorías que integran la estructura total de la organización.
- Unificar criterios en la determinación de los grados, elaborando definiciones para cada nivel.
- Acomodar cada puesto con base en un listado general de todos los puestos, y utilizando las definiciones para cada nivel.

**2. Método de Alineamiento:** “Es una valuación sencilla, por medio de la cual se arreglan los puestos, sobre la base de su valor relativo, utilizando la técnica numérica de promedio. Es decir, para graduar los puestos, los clasificadores disponen de tarjetas que contienen las especificaciones para cada puesto, en orden de importancia de los puestos que las tarjetas representan. Las diferencias en las grabaciones hechas por los que califican, pueden entonces conciliarse en una sola clasificación”<sup>30</sup>.

Su procedimiento es el siguiente:

- Integración de un comité. Cada miembro debe asignar a cada uno de los puestos un número de orden, el cual se promediará. Este

---

<sup>30</sup> Reyes Ponce Agustín. “Administración de Personal”.

comité se forma por 1 o 2 representantes de la organización, de los trabajadores y del departamento de personal.

- Nombramiento de los puestos tipo o representativos. Es necesario que cada puesto tenga una definición clara de sus funciones y responsabilidades totales.
- Alineamiento de los puestos tipo. Para graduar los puestos, se usan tarjetas que deben llenar de datos los miembros del comité; cada miembro usará tantas tarjetas como puestos tipo tenga que ordenar y de esta manera, anotará en cada tarjeta el nombre del puesto y el número de orden que según él, debe ocupar ese puesto de acuerdo a su importancia. El coordinador del comité se encargará de recoger los datos de las tarjetas y registrarlos en una forma, donde aparezcan las columnas necesarias para cada miembro del comité, el puesto, la suma de puntos y el promedio correspondiente. Posteriormente, los promedios individuales se registran en otra forma, que facilite ordenarlos según promedio y así asignar los sueldos y salarios correspondientes.

**3. Método de Puntos:** “Consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas “puntos”, a cada uno de los factores o subfactores que forman el punto y de esta manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos”<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Orue Juan. “Manual de Valoración de Puestos y Calificación de méritos”.

Su procedimiento es el siguiente:

- Establecimiento de un comité de valuación, representativo con responsabilidad para valorar los puestos, dentro de los lineamientos anteriormente citados.
- Análisis de una significativa muestra de puestos, preparación de las descripciones y especificaciones de los mismos, o aun de la ficha de información sobre los cargos.
- Selección y definición de los factores considerados como más representativos.
- Ponderación de factores, de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos son idénticos, en su contribución al desempeño de los puestos.
- Determinar los grados relativos de dificultad y de responsabilidad entre los puestos; fijando los grados a cada subfactor, los puntos a cada grado.
- Realizar el prorrateo de los porcentajes en subfactores y grados; habrá casos en que ciertos puestos, los mismo subfactores no tendrán el mismo grado de importancia.

**4. Método de Comparación de Factores:** “Método que reúne los principios de la clasificación por puntos, con el principio del escalamiento. Es analítico, porque los puntos son divididos en factores. Utiliza pocos factores, en comparación con el método de

puntos, para proporcionar rapidez y sencillez”<sup>32</sup>.

Los factores que usualmente se aplican en este método, son: la habilidad, el esfuerzo físico, el esfuerzo mental, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Considerando que pueden cambiar, dependiendo de las categorías de puestos que participen en la evaluación.

Este método consiste en ordenar los cargos de una organización, en función de sus principales factores comparados con los de puestos clave o tipo. Un aspecto importante en este método, es el que se trabaja con 2 grupos de puntos: uno de puestos clave y el otro de puestos no clave.

---

<sup>32</sup> Orue Juan. “Manual de Valoración de Puestos y Calificación de méritos”.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

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

### **MATERIALES**

**Material de oficina:** Papel bond, esferográficos, lápiz, borrador, sacapuntas, portaminas, carpetas folder, perfiles, copias Xerox, anillados, empastados.

**Material bibliográfico:** Libros, revistas, folletos, páginas web.

**Materiales y accesorios informáticos:** cds, flash memory, laptop, computador, impresora, copiadora, cámara digital, grabadora, infocus.

### **MÉTODOS**

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

#### **METODO DEDUCTIVO.**

Método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las

conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera

Este método permitió determinar los diferentes problemas que tiene la empresa JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA. En relación al talento humano, siendo reflejados en los resultados de la empresa.

#### **METODO BIBLIOGRAFICO.**

El método bibliográfico se basa en una recolección de historias individuales, cuyos relatos pueden provenir tanto de fuentes primarias como secundarias, y a través de los cuales se hace una reconstrucción de realidades micro social.

Permitió obtener información detallada, mediante libros, textos, folletos, páginas web, y todo documento bibliográfico que sirvieron para sustentar el marco teórico de la presente investigación.

#### **MÉTODO INDUCTIVO.**

Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Este método ayudó a descubrir el entorno general de la Empresa “JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA.”, lo cual permitió seguir una secuencia lógica de las actividades para el logro de los resultados al momento de realizar la propuesta y aplicación del Manual de Clasificación de Puestos, Reglamento de Admisión y Empleo y valuación por puntos.

### **MÉTODO ANALÍTICO**

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

Este método permitió el análisis del funcionamiento administrativo de la Empresa “JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA.”, con la finalidad de proceder al cumplimiento del objetivo propuesto en el presente estudio en relación de los hechos ocurridos.

### **MÉTODO ESTADÍSTICO**

Es la utilización del método científico por la estadística como un método científico de investigación teórica.

Se lo utilizó para llevar a cabo la tabulación de datos de las encuestas aplicadas al sector universo.

## **TÉCNICAS**

### **OBSERVACION.**

Sirvió para evaluar la situación administrativa y la gestión que se está llevando a cabo en la empresa “JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA”.

### **ENCUESTA**

Esta técnica permitió obtener información real proporcionada por los trabajadores y empleados de la empresa, y al realizar la tabulación e interpretación y análisis de cada una de las preguntas formuladas se pudo conocer el diagnostico de JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA.

### **LA ENTREVISTA.**

Aplicada la entrevista al Gerente General de la empresa JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA., se pudo obtener la información correspondiente, de manera que me permitió desarrollar la presente tesis.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA.LTDA., cuenta con 23 empleados.

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**



**RAZON SOCIAL:** JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS  
CIA.LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:** JOANGO CIA.LTDA.

**RUC:** 2190003801001

**REPRESENTANTE LEGAL:** RUIZ SALAZAR LUIS FERNANDO

**DIRECCIÓN:**

**PROVINCIA:** SUCUMBÍOS

**CANTÓN:** CUYABENO

**PARROQUIA:** TARAPOA.

**DOMICILIO:** Calle Av. Principal, a cincuenta metros del Municipio de  
Tarapoa.

**TELÉFONO:** 062360218

**E-MAIL:** joangocialtda@gmail.com

**ACTIVIDAD:**

- Actividades de construcción de obras civiles
- Actividades de contratación de mano de obra
- Preparación, explotación y comercialización de material pétreo.
- Alquiler de maquinaria pesada y liviana de construcción.

**REGISTRO SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS****EXPEDIENTE:** 90109**SOCIOS ACCIONISTAS:** RUIZ CASTAÑO ROGELIO DE JESÚS

RUIZ SALAZAR LUIS FERNANDO

**ANTECEDENTES**

JOANGO CONSTRUCCIÓN CIA. LTDA., viene prestando sus servicios en provisión de materiales desde el año 2001, y en ejecución de trabajos civiles, mecánicos y eléctricos desde el año 2009 hasta la actualidad, tiempo en el cual ha demostrado la capacidad y calidad en cada ejecución de las obras asignadas a la empresa, pues la empresa ha ejecutado obras para Petroecuador, y otras instituciones públicas las mismas que han sido entregadas satisfactoriamente.

**MISION**

Altos estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos actuales, relacionados con la eficiencia operativa y el respeto a los recursos

naturales en que se desarrollan nuestras actividades, contando con un personal con experiencia y destreza en la operación de las máquinas y seguridad industrial.

### **BASE LEGAL**

- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario

### **PERSONAL**

1 Gerente

1 Jefe Comercial

1 Jefe Contabilidad

1 Jefe de Proyectos

1 Jefe de Recursos Humanos

1 Auxiliar de contabilidad

1 Asistente comercial

1 Diseñador de Proyectos

1 Jefe de Obra

1 Asesor Legal

1 Encargado de estudios socioeconómicos y medioambientales.

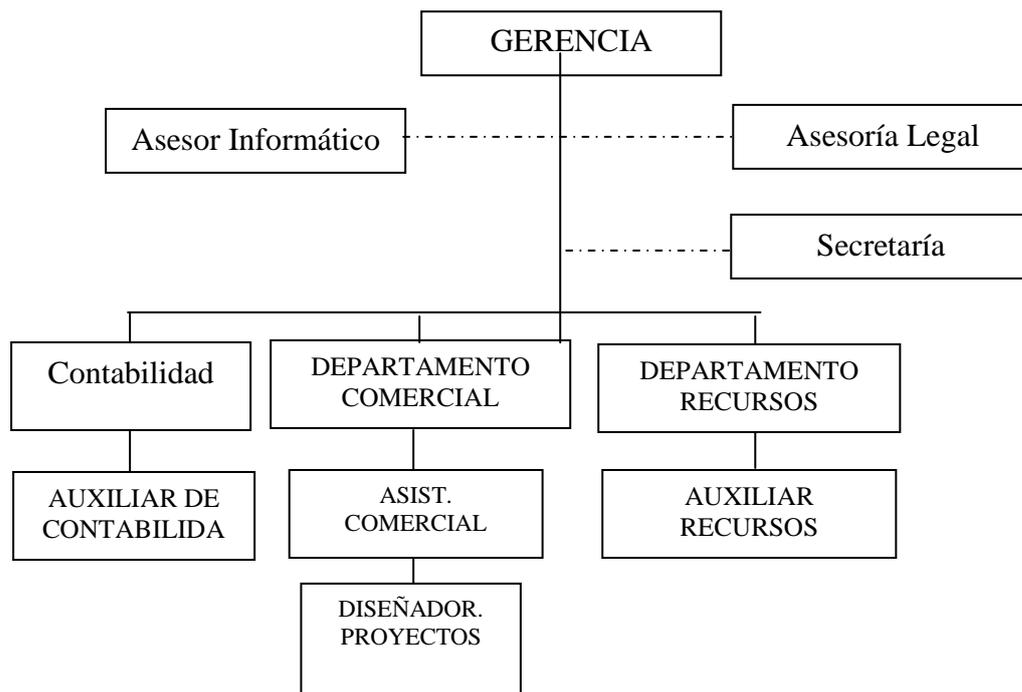
1 Proyectista

1 Auxiliar Recursos Humanos

- 1 Asesor Informático
- 1 Secretaria
- 1 Encargado de adquisiciones
- 5 Operadores
- 1 Conserje

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA JOANGO  
CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS CIA. LTDA.**

**GRÁFICO 1**



**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA JOANGO  
CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS CIA.LTDA.**

**1. ¿Indique el nivel de estudio que posee?**

Poseo instrucción Superior, me gradué de Ingeniero Comercial.

**2. ¿Detalle la misión, visión y objetivos de la empresa?**

Nuestra misión es: Altos estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos actuales, relacionados con la eficiencia operativa y el respeto a los recursos naturales en que se desarrollan nuestras actividades, contando con un personal con experiencia y destreza en la operación de las máquinas y seguridad industrial.

**3. ¿JOANGO CÍA. LTDA. cuenta con un organigrama?**

Contamos con un organigrama estructural, sin embargo este no ha sido modificado desde el año 2013.

**4. ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones?**

No contamos con Manual de Funciones para el personal, las tareas para el personal son desempeñadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**5. ¿En la empresa se realiza valuación de puestos?**

No se realiza la valuación de puestos, sin embargo considero de suma importancia la aplicación de esta herramienta para mejorar la productividad de la empresa.

**6. ¿Existe algún proceso para la selección de un nuevo colaborador de la empresa?**

Se solicita la hoja de vida del aspirante, se le realiza una entrevista y finalmente se contrata al nuevo colaborador de acuerdo a la información obtenida en los puntos antes mencionados.

**7. ¿Qué tipo de reclutamiento del personal utiliza la empresa?:**

Realizamos reclutamiento mixto, es decir cuando requerimos de un nuevo trabajador lo hacemos a través del reclutamiento interno y externo.

**8. Si realizan reclutamiento Interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno utilizan:**

El reclutamiento interno que se realiza en la empresa consiste en Ascensos de cargos, esto de acuerdo al tiempo de trabajo, méritos y desempeño.

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

Por su parte el reclutamiento externo que se aplica es mediante anuncios en la prensa escrita, y candidatos presentados por empleados de la empresa,

**10. ¿Indique los tipos de contrato que utiliza la empresa?**

Se realizan contratos a plazo fijo y eventuales, dependiendo de las necesidades de la empresa.

**11. ¿Considera usted que la remuneración que ofrece la empresa a sus trabajadores satisface las necesidades básicas de los mismos?**

Las remuneraciones pagadas considero si satisfacen las necesidades de nuestros trabajadores, ya que éstas se encuentran enmarcadas dentro de lo que establece la ley.

**12. ¿En JOANGO CÍA. LTDA. Aplican el periodo de prueba para el personal que ingresa?**

Si se aplica el periodo de prueba para el nuevo personal, esto dependiendo de la necesidad de la empresa, es de dos a tres meses.

**13. ¿La empresa cuenta con un Manual de Inducción?**

No contamos con un Manual de Inducción.

**14. ¿Se realizan cursos de capacitación al personal, con qué frecuencia?**

Si, se realizan cursos de capacitación para el personal administrativo de la empresa, cada seis meses.

**15. ¿Considera necesaria la elaboración de un reglamento de admisión y empleo?**

Si, considero de suma importancia este reglamento, porque ayudaría a un mejor desarrollo del personal y por ende contribuye al crecimiento de la empresa.

**16. ¿De qué forma motiva o incentiva a los empleados?**

A través del pago gusto de sus salarios, mediante el reconocimiento de horas extras, y se ofrece bonos a los trabajadores.

**17. ¿Indique cuáles son sus tareas típicas?**

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo

Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA JOANGO CONSTRUCCIONES.**

El Gerente de la Empresa Sr. Luis Fernando Ruiz Salazar, manifestó poseer título de Ingeniero Comercial, lo cual le permite administrar la empresa de forma óptima. Así mismo informó que la empresa no cuenta con visión ni objetivos, solo cuentan con misión.

Existe un organigrama estructural que no ha sido modificado desde hace dos años, sin embargo no cuenta con un Manual de Funciones, que determina las labores específicas de cada miembro de la empresa, evitándose la duplicidad de funciones.

No se realiza la valuación de puestos, para la selección de personal el proceso es empírico consistente en la revisión de la hoja de vida y entrevistas, lo cual no permite calificar de forma adecuada al aspirante y contar con el mejor trabajador para la empresa.

Se aplica el reclutamiento mixto, consistente en ascensos de cargos, y anuncios en la prensa escrita y candidatos presentados por empleados de la empresa, técnicas muy aceptables y eficaces al momento de llenar una vacante.

Se realizan contratos a plazo fijo y eventuales, dependiendo de las necesidades de la empresa, esto debido a las actividades que realiza la empresa, ya que cuando existen obras civiles se contrata personal para un determinado tiempo, mientras dure la obra, según manifestó el Sr. Gerente.

No tienen establecido un Manual de Inducción, que permita una integración coherente y efectiva del nuevo trabajador. La capacitación se imparte solo al personal administrativo con una frecuencia de dos veces al año, permitiendo de esta forma el desarrollo del personal.

No cuentan con un reglamento de Admisión y empleo, que permita seguir un proceso adecuado de reclutamiento, selección, y motivación del personal, que permita mejorar la productividad de la empresa.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA**  
**“JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CÍA. LTDA.”**

**Pregunta No. 1**

**¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa, y cuál su nivel de estudio?**

**CUADRO 1**

No.	CARGO	NIVEL DE ESTUDIOS
1	Jefe Comercial	Superior
1	Jefe Contabilidad	Superior
1	Jefe de Proyectos	Superior
1	Jefe de Recursos Humanos	Superior
1	Auxiliar de contabilidad	Bachiller
1	Asistente comercial	Bachiller
1	Diseñador de Proyectos	Superior
1	Jefe de Obra	Superior
1	Asesor Legal	Superior
1	Encargado de estudios socioeconómicos y medioambientales	Superior
1	Encargado de adquisiciones	Superior
1	Auxiliar Recursos Humanos	Tecnólogo
1	Asesor Informático	Tecnólogo
1	Secretaria	Técnica
1	Proyectista	Superior
5	Operadores	Bachiller
1	Conserje	Bachiller
<b>22</b>	<b>Total</b>	

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

### Pregunta No. 2

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

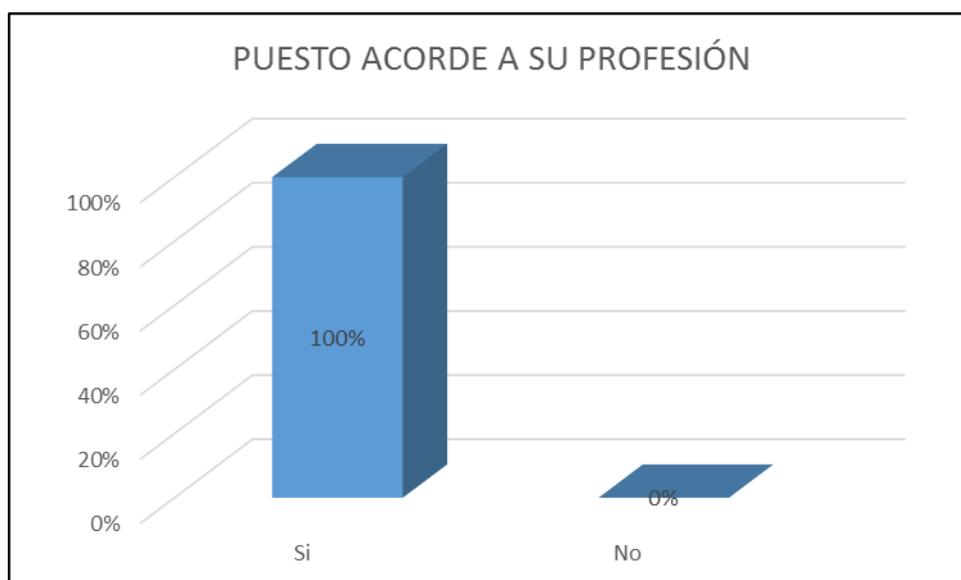
**CUADRO 2**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 2**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El total de encuestados 22 empleados que representa el 100% manifestó que su cargo en la empresa, si está acorde con la profesión, por lo tanto todo el personal de JOANGO CIA.LTDA., realiza sus funciones de acuerdo a su profesión lo cual les permite aplicar sus conocimientos y aportar con ideas para el buen desempeño de la empresa.

### Pregunta No. 3

¿Conoce la misión, visión, objetivos de la empresa?

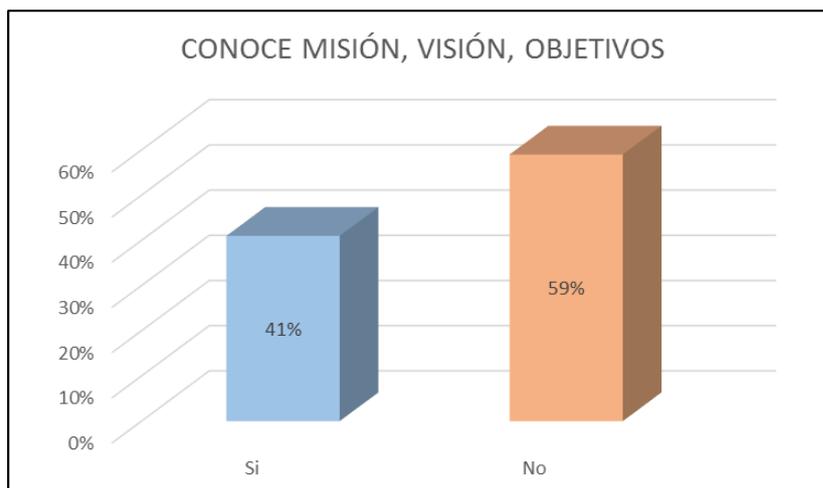
**CUADRO 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	41%
No	13	59%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 3**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo que se refiere al conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa el 41% de los encuestados contestó si conocer la misión que es el único valor que tiene establecida la empresa, mientras que un 59% desconoce la misma. Por lo tanto la empresa no tiene establecida una visión ni objetivos que guíen el accionar de la misma. Así mismo el desconocimiento de la misión por la mayoría del personal impide que el personal trabaje en función de la razón de ser de la empresa.

**Pregunta No. 4**

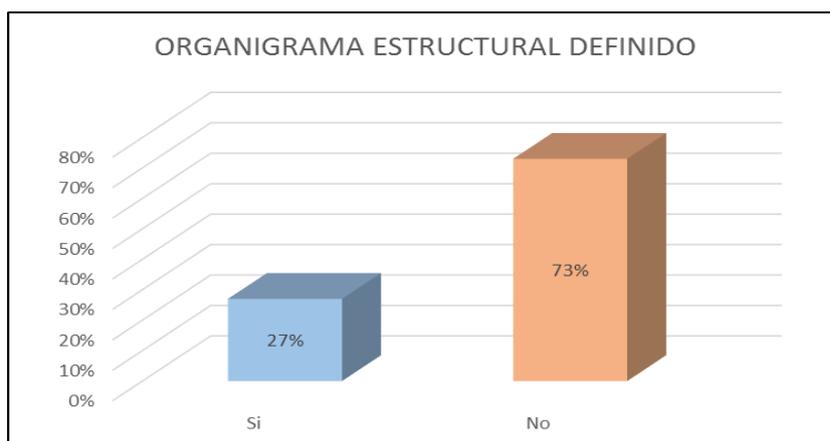
**¿JOANGO. CÍA. LTDA, cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?**

**CUADRO 4**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	27%
No	16	73%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 4****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 27% del personal encuestado respondió que sí existe un organigrama estructural definido, pero que este no ha sido actualizado, por otro lado un 73% contestó no.

### Pregunta No. 5

¿La empresa cuenta con una Hoja de Funciones establecida para cada uno de los cargos?

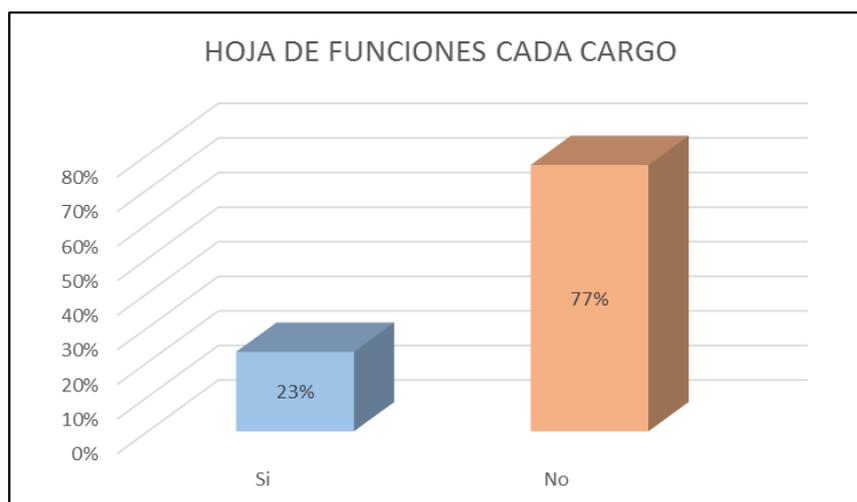
**CUADRO 5**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	23%
No	17	77%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 5**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al indagar sobre la existe de una hoja de funciones para cada cargo existente en la empresa, 5 personas que representa el 23% manifestó que si cuentan con una hoja de funciones, no así 17 empleados que representa el 77% respondió de forma negativa. Por lo tanto se evidencia la falta de esta importante herramienta que guie el accionar del personal de la empresa.

### Pregunta No. 6

¿JOANGO. CÍA. LTDA cuenta con Manual de Clasificación de Puestos actualizado?

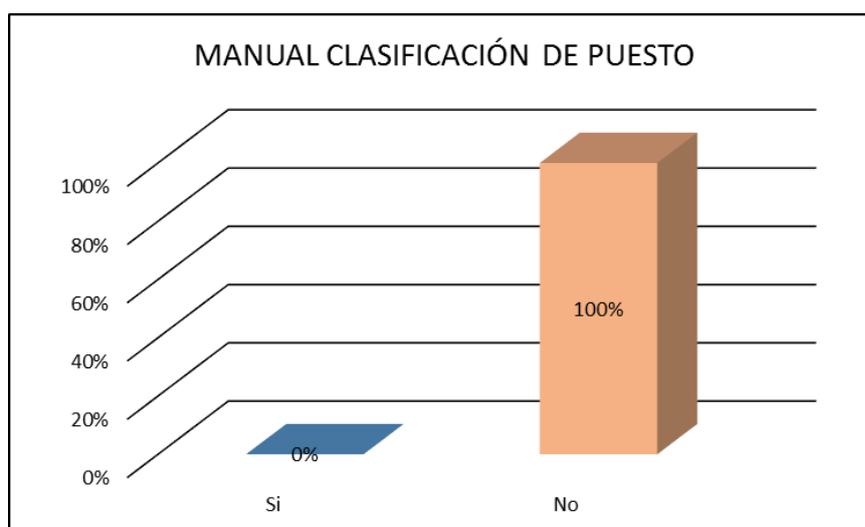
**CUADRO 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 6**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los 22 empleados que representa el 100% respondió que la empresa no cuenta con Manual de Clasificación de Puestos. Lo que permite concluir que JOANGO, no cuenta con un documento de gestión técnico-normativo en donde se establezca la descripción de los cargos que requiere la entidad.

### Pregunta No. 7

Señale de qué manera conoció la vacante en la empresa que actualmente usted labora.

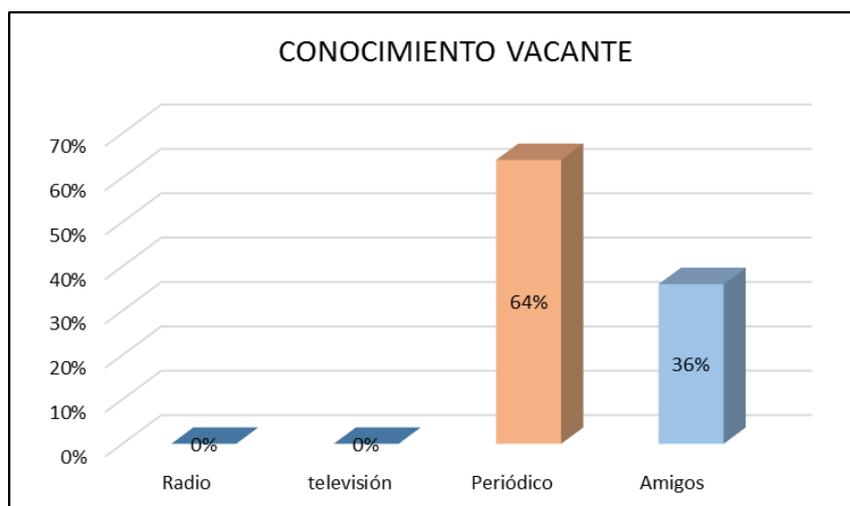
**CUADRO 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
televisión	0	0%
Periódico	14	64%
Amigos	8	36%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 7**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 64% del personal encuestado manifestó que conoció de la existencia de una vacante en JOANGO a través de anuncio en el periódico, no así un 36% respondió por medio de amigos. Resultados que evidencia la existencia de dos técnicas de reclutamiento de personal, que son muy eficaces a la hora de solicitar un nuevo trabajador.

### Pregunta No. 8

Indique su ingreso a JOANGO CÍA. LTDA, fue mediante:

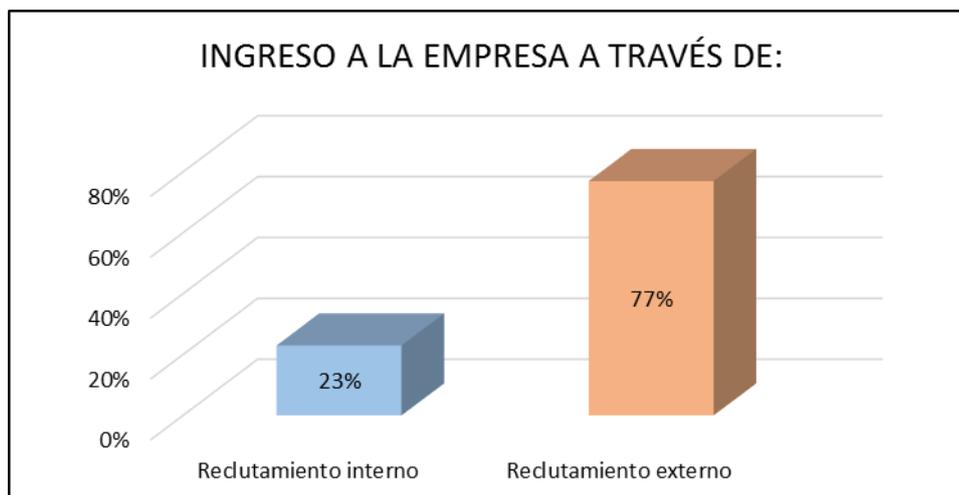
**CUADRO 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reclutamiento interno	5	23%
Reclutamiento externo	17	77%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 8**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados 5 que representa el 23% contestó haber ingresado a la empresa a través del reclutamiento interno, mientras que 17 personas que representa el 77% respondió por reclutamiento externo. Estos resultados permiten concluir que JOANGO CIA.LTDA., aplica el reclutamiento mixto cuando se presenta alguna vacante, dando así oportunidades tanto al personal existente como a personas ajenas a la empresa.

### Pregunta No. 9

¿Señale mediante qué técnica de selección, se realizó su ingreso a la empresa?

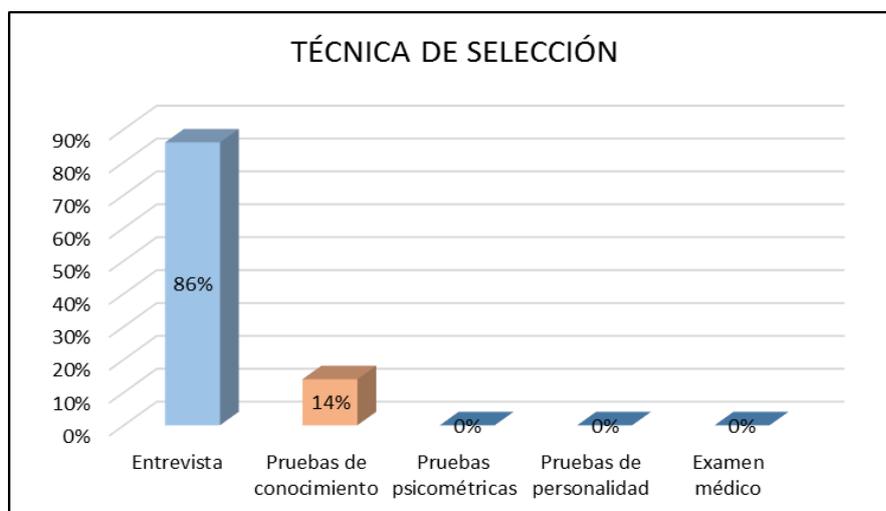
**CUADRO 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	19	86%
Pruebas de conocimiento	3	14%
Pruebas psicométricas	0	0%
Pruebas de personalidad	0	0%
Examen médico	0	0%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 9**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 86% del personal encuestado respondió que para ingreso a la empresa, se sometió a una entrevista, y solo un 14% se sometió a pruebas de conocimiento. Resultados que permiten concluir que no existe un proceso adecuado de admisión de empleo.

**Pregunta No. 10**

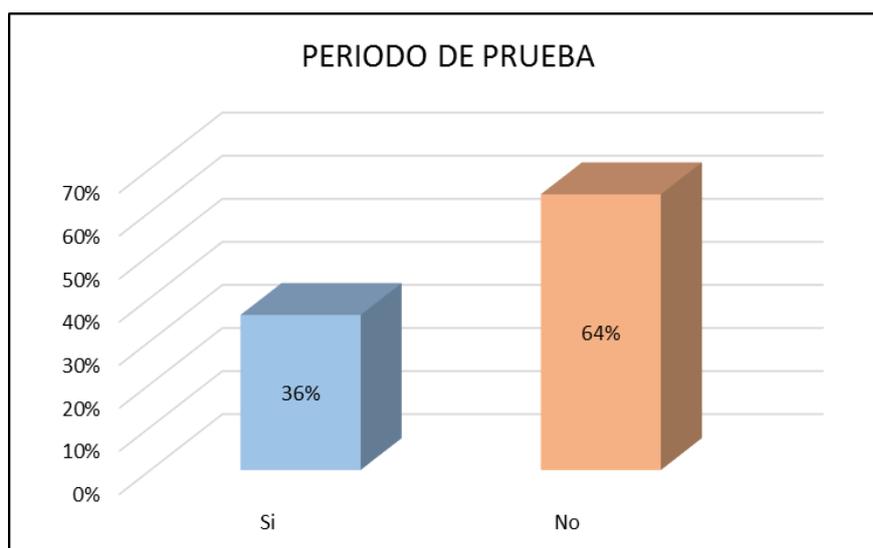
**¿Fue usted sometido a un periodo de prueba para el ingreso a JOANGO CÍA. LTDA.?**

**CUADRO 10**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	36%
No	14	64%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 10****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 36% del personal encuestado manifestó haber sido sometido a un periodo de prueba de dos meses, mientras que un 64% respondió no. La inexistencia de un periodo de prueba no permite conocer las cualidades y condiciones y evaluarse entre las partes para determinar la conveniencia o no de continuar con el contrato de trabajo.

**Pregunta No. 11**

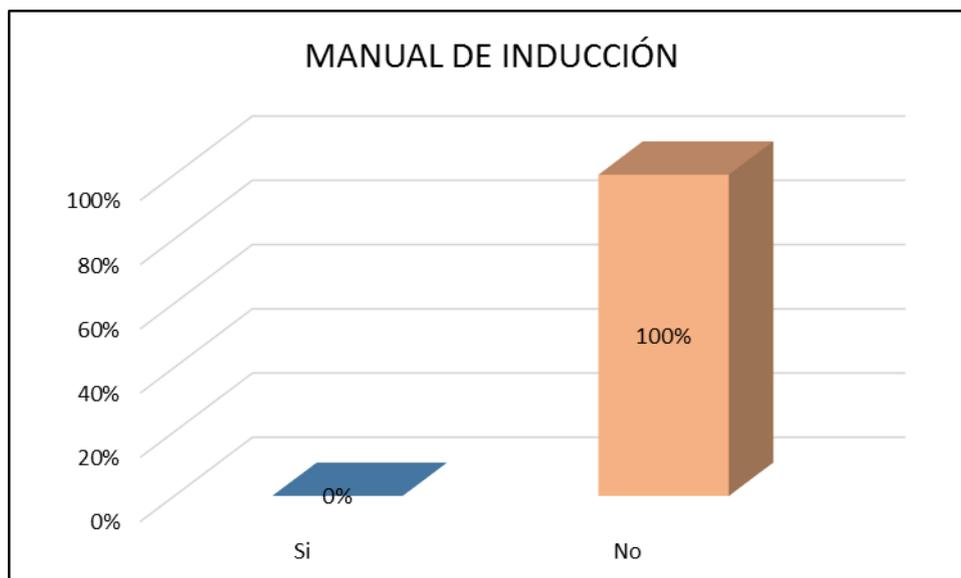
**¿JOANGO CÍA. LTDA. cuenta con un Manual de Inducción?**

**CUADRO 11**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 11****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% del personal respondió que JOANGO CIA.LTDA., no cuenta con un Manual de Inducción. Por lo tanto la empresa carece de este elemento de apoyo, que tiene como objetivo orientar e integrar al personal de nuevo ingreso.

**Pregunta No. 12**

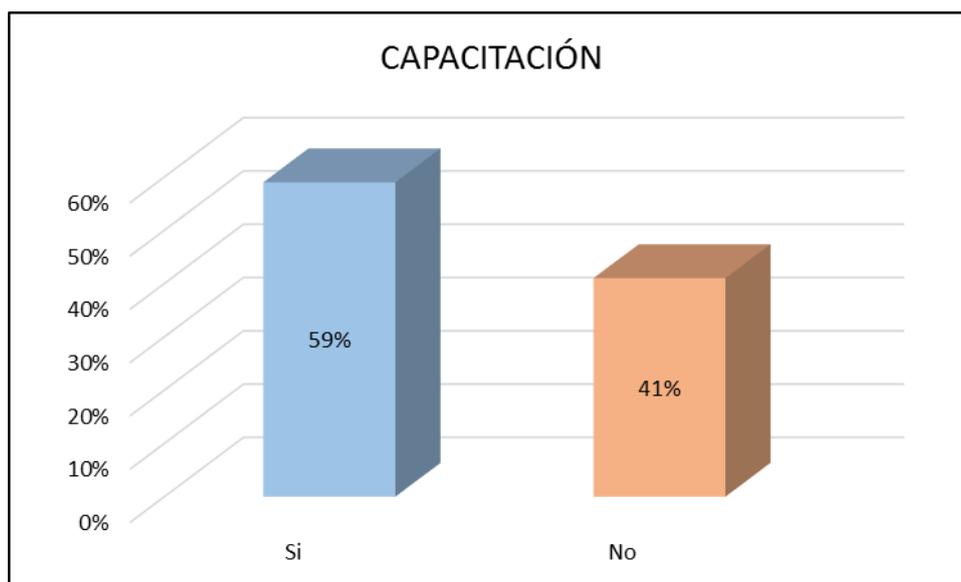
¿La empresa cuenta con un plan de Capacitación para sus colaboradores?

**CUADRO 12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	59%
No	9	41%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 12****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al indagar sobre la capacitación recibida, el personal de la empresa en un 59% (13) contestó que si les otorgan adiestramiento en sus áreas de trabajo, no así un 41% (9), respondió no. La capacitación debe ser equitativa, dirigida a todo el personal de la empresa, ya que busca mejorar la actitud, conocimientos, habilidades del personal.

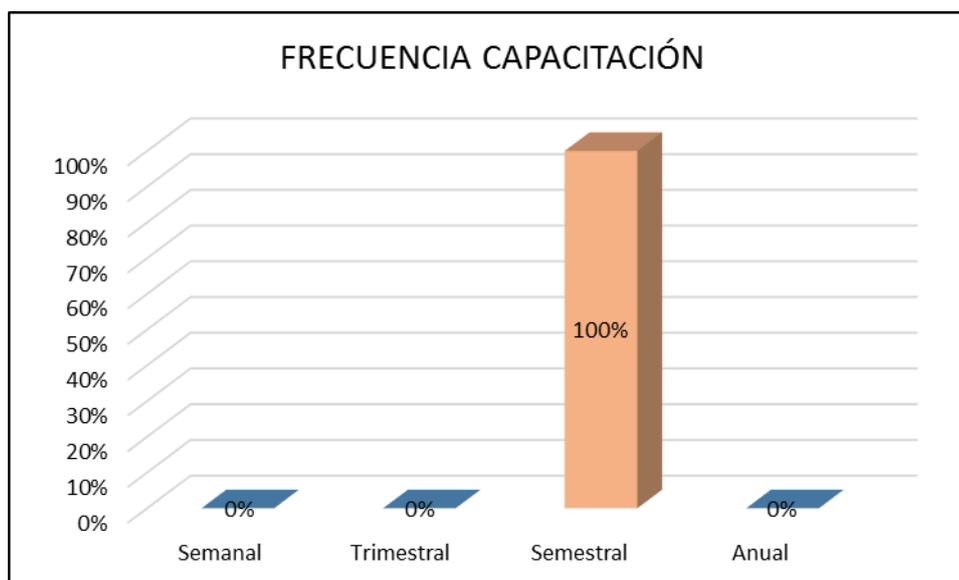
**Pregunta No. 13**

**¿Con que frecuencia ha recibido capacitación por parte de JOANGO CIA.LTDA?**

**CUADRO 13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	13	100%
Anual	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES  
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 13****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como lo demuestran los resultados en la pregunta No. 12, 13 empleados manifestaron si recibir capacitación, los cuales en su totalidad manifiestan recibir la misma en forma semestral.

**Pregunta No. 14**

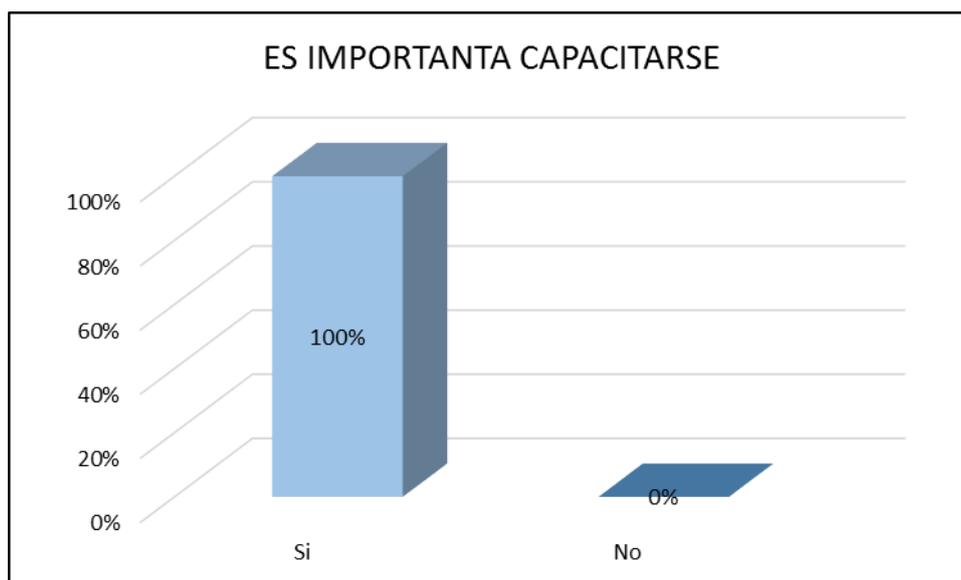
**¿Cree usted que es importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento profesional?**

**CUADRO 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 14****ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN:**

En su totalidad el personal encuestado (100%) considera, que la capacitación es de suma importancia para un mejor desenvolvimiento profesional, ya que les permite estar actualizados, y mejorar sus conocimientos y competencias.

### Pregunta No. 15

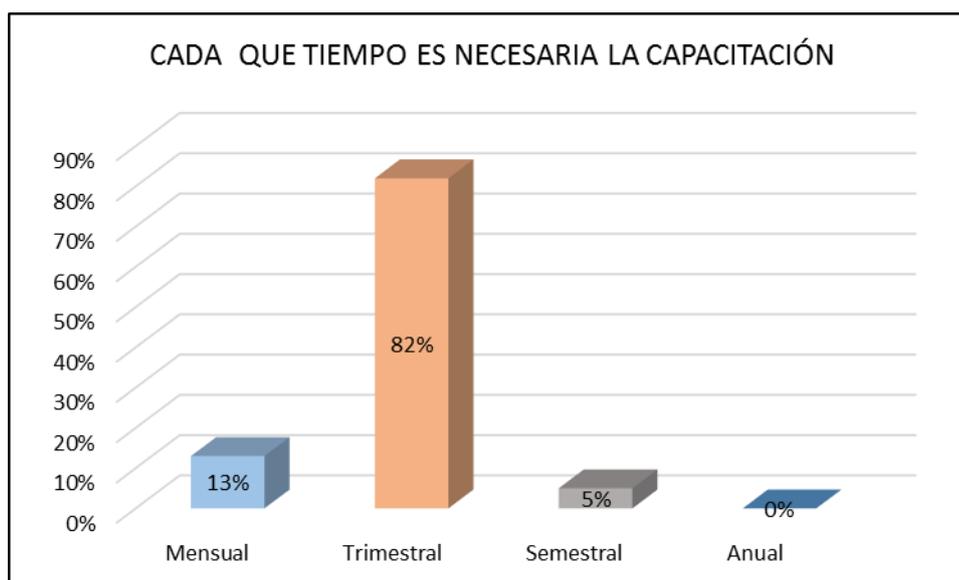
¿Cada que tiempo considera necesaria la capacitación?

**CUADRO 15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	3	13%
Trimestral	18	82%
Semestral	1	5%
Anual	0	0%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES  
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 15**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos en esta pregunta fueron: 3 empleados que representa el 13% consideran que se la capacitación debe ser en forma mensual, no así 18 trabajadores que representa el 82% manifiesta que debe ser en forma trimestral y tan solo un empleado dice que se debe realizar semestralmente.

### Pregunta No. 16

¿Los sueldos en JOANGO CÍA LTDA, son determinados de qué manera?

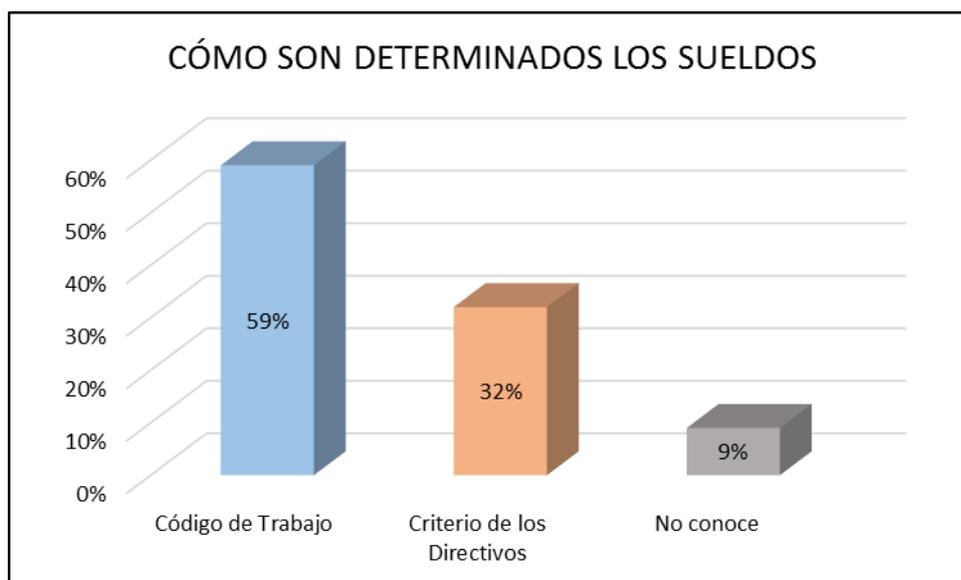
**CUADRO 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Código de Trabajo	13	59%
Criterio de los Directivos	7	32%
No conoce	2	9%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 16**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con respecto a los sueldos 13 trabajadores (59%) respondió que los sueldos son determinados de acuerdo al código de trabajo, mientras que 7 encuestados (32%) contestó son pagados de acuerdo al criterio de los Directivos, y 2 trabajadores (9%) desconoce la forma como son cancelados sus salarios.

**Pregunta No. 17**

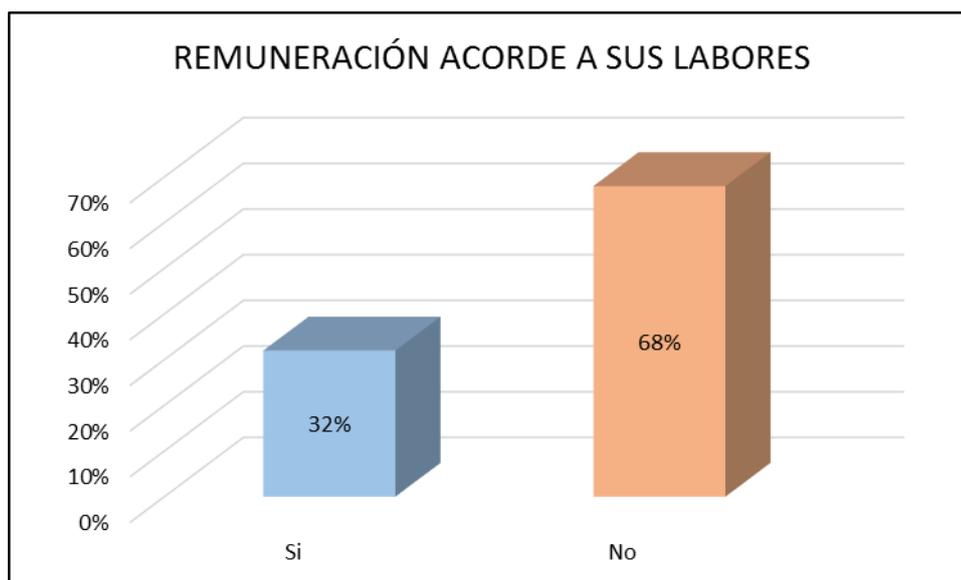
**¿La remuneración que usted recibe se encuentra acorde a sus funciones y responsabilidades en la empresa?**

**CUADRO 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	32%
No	15	68%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 17****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 32% del personal encuestado considera que su remuneración si está acorde a las labores que desempeña, no así un importante 68% respondió no, puesto que algunas tareas requieren de mucho esfuerzo físico en algunos casos, y en otros casos requieren de esfuerzo mental e iniciativa propia.

**Pregunta No. 18**

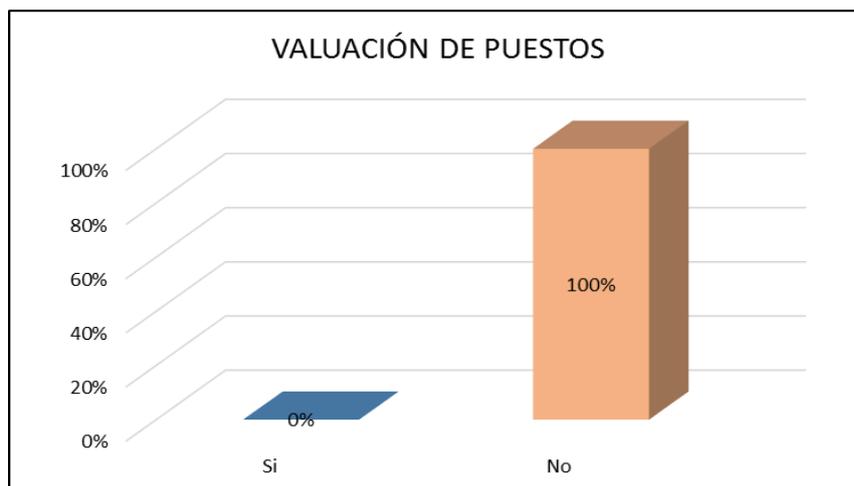
¿La empresa realiza valuación de puestos al personal?

**CUADRO 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	22	100%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 18****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En su totalidad los 22 empleados que representa el 100%, respondió que en la empresa JOANGO CIA.LTDA., no se realiza valuación de puestos. De lo que se deduce que, la empresa no aplica este sistema técnico que le permita mantener una equidad interna, así como la competitividad externa a través de una buena administración de sueldos y salarios.

### Pregunta No. 19

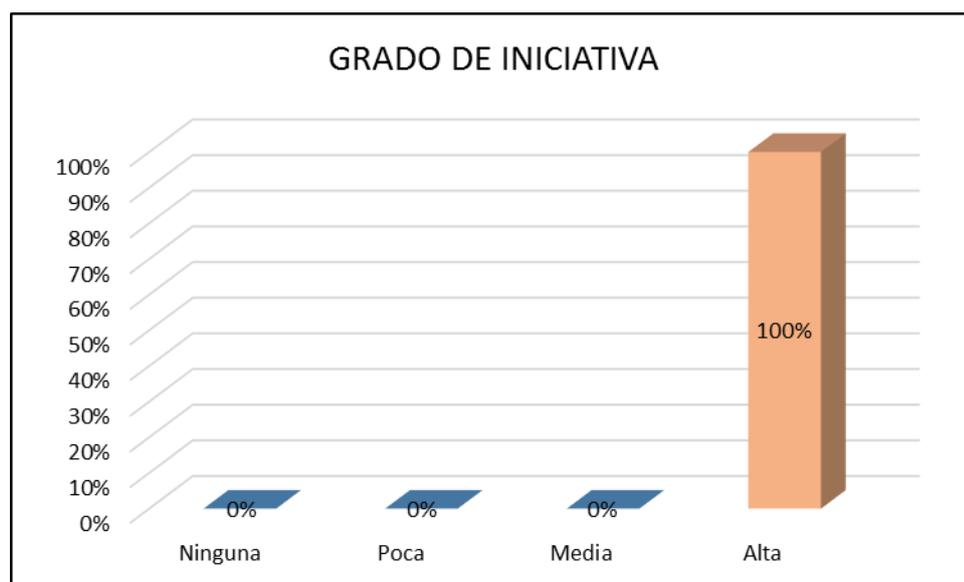
¿Qué grado de iniciativa requiere el cargo que desempeña?

**CUADRO 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna	0	0%
Poca	0	0%
Media	0	0%
Alta	22	100%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES  
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 19**

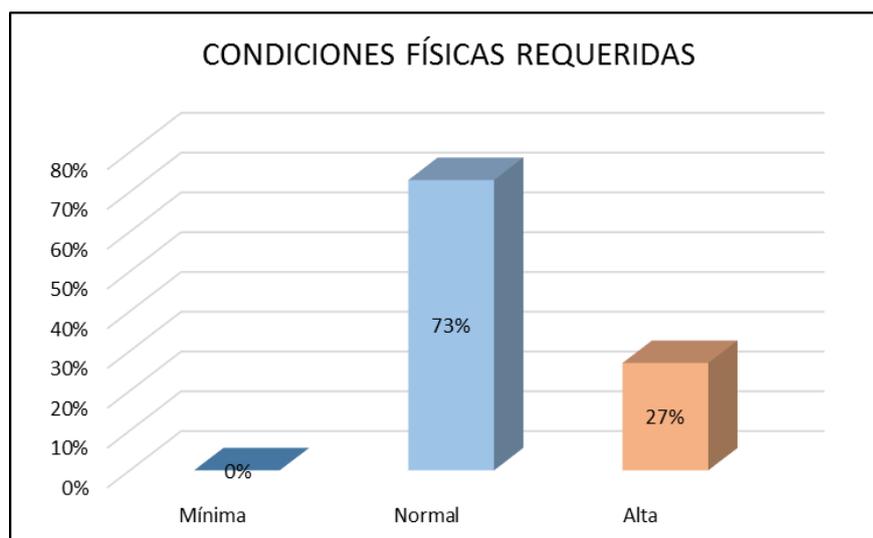


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% contestó requerir un grado de iniciativa alto para su cargo. Por lo tanto deben tener la capacidad de generar soluciones y aportar con ideas para un correcto desarrollo de labores dentro de su área.

**Pregunta No. 20****Condiciones físicas requeridas para el trabajo.****CUADRO 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mínima	0	0%
Normal	16	73%
Alta	6	27%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES**Elaboración:** La Autora**GRÁFICO 20****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como lo demuestran los resultados de esta pregunta en lo que respecta a las condiciones físicas requeridas, el 73%, contesta normal, mientras que un 27% responde alta. .

### Pregunta No. 21

Para el cargo que usted desempeña en la empresa ¿Qué nivel de esfuerzo mental utiliza?

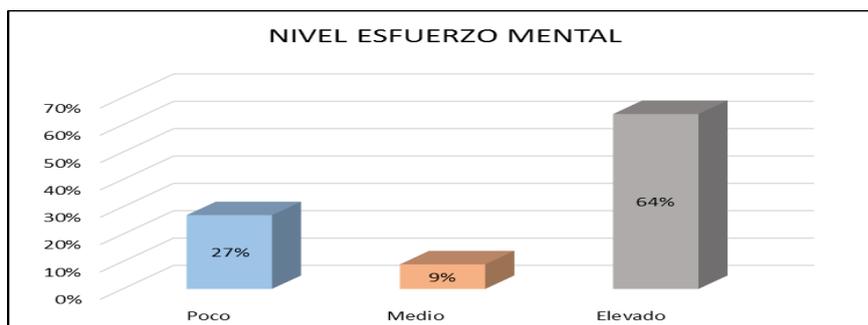
**CUADRO 21**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco	6	27%
Medio	2	9%
Elevado	14	64%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Clientes Internos de la Empresa JOANGO CONSTRUCCIONES

**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICO 21**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 27% indica que requiere de poco esfuerzo mental, el 9% mediano esfuerzo, mientras que el 64% indica que es elevado. El grado de esfuerzo mental está en concordancia al puesto o cargo que ellos desempeñan, en este tipo de empresas es necesario que los funcionarios desarrollen sus actividades con la mayor concentración posible por ello el alto grado de esfuerzo mental que se observan en los datos.

## **g. DISCUSIÓN**

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos, se determinó que la empresa en estudio no posee un Manual de Clasificación de puestos, así mismo se evidenció que cuenta con un organigrama desactualizado en donde se hace contar todos los departamentos con los que cuenta la empresa.

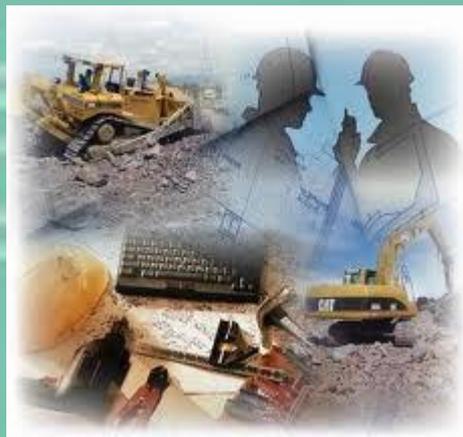
En lo que se refiere al reglamento de admisión y empleo se determinó que no se ha estipulado normas a lo interno de la empresa constructora, por lo que hace necesario su planteamiento con el fin de adoptar disposiciones que permitan mejorar las relaciones entre el empleador y el trabajador.

Se pudo detectar que no se realiza una valuación de puestos, que ayude definir la posición de los cargos en cuanto a su valor e importancia dentro de la empresa.

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

# MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

**"EMPRESA JOANGO CIA. LTDA"**



## **INTRODUCCIÓN**

El Manual de Clasificación de Puestos es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Empresa JOANGO CIA.LTDA., y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Constituye la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Constructora.

Es por eso que este Manual tiene como objetivo fundamental delimitar actividades en cada uno de los puestos existentes en la Constructora, esto permitirá obtener eficiencia y eficacia en cada una de las actividades diarias, evitara la duplicidad de funciones, y genera mayor responsabilidad en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la misma.

Por lo tanto este manual se convierte en un documento de consulta permanente, para orientar a todos los miembros de la Constructora, en cuanto a la descripción general de cada cargo, contenida en la identificación, el resumen del cargo, descripción de funciones, perfil requerido por los puestos de trabajo, para su adecuado desempeño.

## **OBJETIVOS**

- Servir de apoyo y orientación a los miembros de la Constructora, al permitir que se cuente con una fuente escrita de consulta concreta, sobre nivel, dependencia, jefe inmediato, resumen del cargo, funciones, perfil requerido y competencias exigidas para el desempeño de cada uno de los cargos establecidos en la empresa.
- Establecer y proporcionar una metodología apropiada para el departamento de recursos humanos de la empresa.
- Identificar cada una de las áreas de la empresa que permita determinar la estructura del personal y las líneas de mando.
- Aumentar la efectividad de los trabajadores de la Constructora, a través del conocimiento de las funciones propias del cargo

## MISIÓN:



*Brindar a nuestros clientes tanto del sector público como privado servicios de construcción con calidad, llevando a cabo la ejecución de los proyectos dentro del marco de la tecnología más avanzada en cuanto a su diseño y estructuración, además de la utilización de materiales de buena calidad, de tal manera que garantice nuestro liderazgo, dentro del sector de la construcción.*

## VISIÓN:

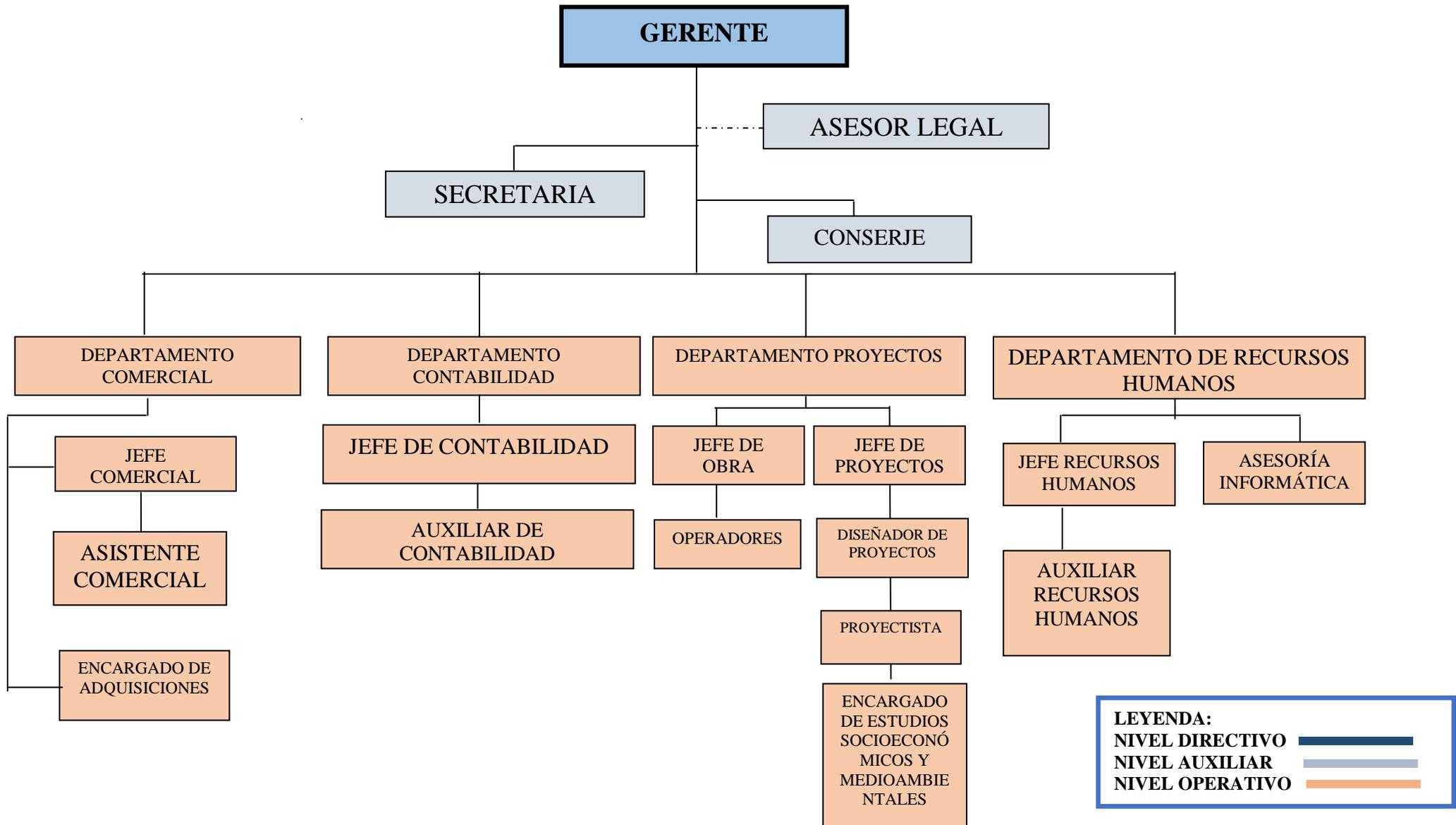


*Ser una empresa líder en el sector de la construcción, por medio de la responsabilidad y eficiencia cumpliendo a tiempo los trabajos o proyectos en ejecución, además de lograr que el talento humano JOANGO CIA.LTDA., se sienta motivado y orgullo de pertenecer a la empresa.*

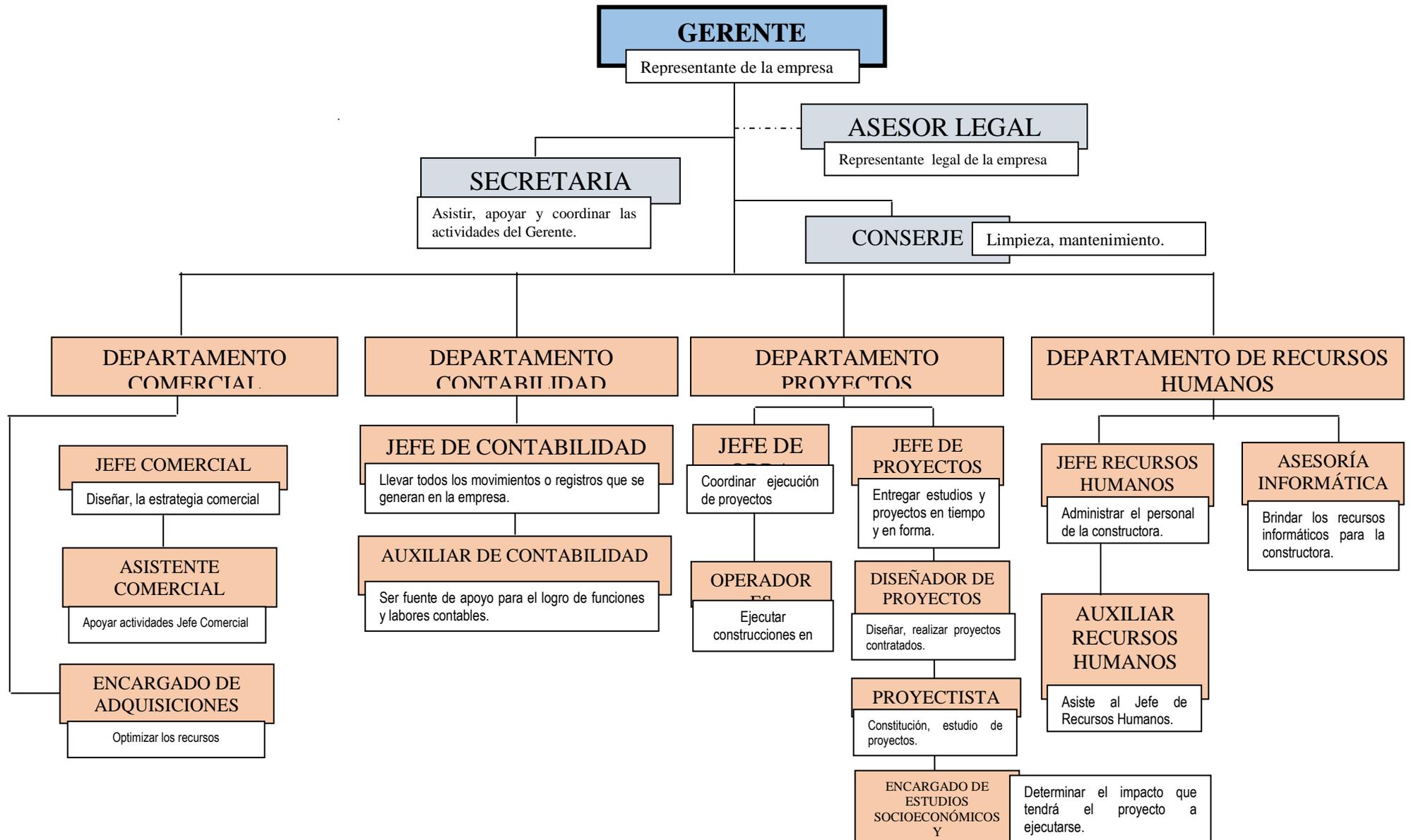
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Gerente
- Jefe Comercial
- Jefe Contabilidad
- Jefe de Proyectos
- Jefe de Recurso Humanos
- Auxiliar de contabilidad
- Asistente comercial
- Diseñador de Proyectos
- Jefe de Obra
- Asesor Legal
- Encargado de estudios socioeconómicos y medioambientales
- Encargado de adquisiciones
- Auxiliar Recursos Humanos
- Asesor Informático
- Secretaria
- Proyectista
- Operadores
- Conserje

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA “EMPRESA JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CIA.LTDA.”**



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA “EMPRESA JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CIA.LTDA.”



*Clasificación de Puestos de Joango Cia.Ltda.*  
**MANUAL DE FUNCIONES**

	
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	01
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JUNTA DE SOCIOS
<b>SUBORDINADOS:</b>	Jefe Comercial, Jefe Servicio al Cliente, Jefe de Ventas, Jefe de Contabilidad, Jefe de Obra, Jefe de Recursos Humanos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Se encargará de lograr el mejor funcionamiento de la constructora y dirigirá las actividades que se realicen de acuerdo a las políticas de la misma, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados.
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, maquinas e insumos más adecuado.</li> <li>• Decide cuando un nuevo proyecto ha de ingresar al mercado.</li> <li>• Se encarga de la contratación y despido de personal, está autorizado a firmar los cheques de la empresa, sin límite de monto.</li> <li>• Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc., deben contar con su aprobación.</li> <li>• Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> <li>• Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniería en Administración de Empresas, Arquitectura o Ingeniería Civil.
	<b>Habilidad:</b>	Capacidad de mando, correcto manejo de personal, facilidad para las relaciones interpersonales, buen manejo del lenguaje, expresión oral apropiada para el puesto y compromiso con la empresa.
	<b>Conocimiento:</b>	Administración, conocimientos técnicos en obras, construcción y amplio conocimiento de la empresa.
	<b>Experiencia:</b>	3 años.
	<b>Edad:</b>	De 28 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA. LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA. LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	02	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>JEFE COMERCIAL</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Asistente Comercial	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	A partir de los objetivos corporativos, diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la políticas de ventas y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades de trabajo que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos.</li> <li>• Revisar la descripción de funciones de cada uno de los equipos integrados en su área de responsabilidad.</li> <li>• Participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores y determinar conjuntamente con Recursos Humanos los planes de capacitación de toda la fuerza de ventas, jefes de productos y asistentes comerciales.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Conocimiento muy amplio y detallado de todos los proyectos que está en capacidad de realizar la empresa.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas.
	<b>Habilidad:</b>	Habilidad persuasora y de negociación, flexibilidad mental de criterios, orientación al cliente interno/externo.
	<b>Conocimiento:</b>	Generales de cada tipo de obra.
	<b>Experiencia:</b>	Cinco años en actividades similares.
	<b>Edad:</b>	De 28 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	03	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Auxiliar Contable	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	El titular del puesto deberá aplicar correctamente medidas de control contable y fiscal para la salud de la empresa.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la contabilidad de la empresa</li> <li>• Actualizarse en temas relacionados con su giro.</li> <li>• Presentar ante dependencia recaudadoras de impuestos y contribuciones causadas.</li> <li>• Mantener actualizados los registros generados en dependencias gubernamentales.</li> <li>• Resolución de problemas fiscales y contables de la empresa.</li> <li>• Proponer medidas de control contable Elaborar estados financieros de la empresa</li> <li>• Presentar a su jefe inmediato el trabajo realizado</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Toma de decisiones financieras, fiscales y contables, manejo de archivos e información confidencial, trámites administrativos, calculo eficiente de información contable y de contribuciones.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Licenciado en Contabilidad y/o Contador Público.
	<b>Habilidad:</b>	Liderazgo, honradez, disciplina, capacidad de coordinar, discreción en el manejo de información confidencial
	<b>Conocimiento:</b>	Amplio conocimiento en leyes fiscales y manejo de paquetería ASPEL.
	<b>Experiencia:</b>	2 años
	<b>Edad:</b>	25 a 38 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	04	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>JEFE DE OBRA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Operadores.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	El titular de este puesto deberá dar seguimiento y dirigir la obra en procesos para su correcta ejecución.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir los cursos de acción correctos y apoyarse con el personal operativo para ejecutar la obra.</li> <li>• Realizar indicaciones a personal operativo y sobrestante de obra.</li> <li>• Supervisión de la obra</li> <li>• Reporte de área administrativa de los recursos financieros necesarios para el pago de nómina del personal eventual de obra.</li> <li>• Requerir al encargado de adquisiciones los materiales que se necesitan para la obra.</li> <li>• Realizar los trámites necesarios para la obra.</li> <li>• Conciliar con gerencia temas inherentes a la obra.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	<p>Toma de decisiones técnicas Establecer estrategias de trabajo Supervisión de personal</p> <p>Equipo y maquinaria pesada y ligera Prestigio de la empresa en obra determinadas</p>	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Arquitecto o Ingeniero Civil.
	<b>Habilidad:</b>	En relaciones humanas y supervisión de personal y construcción de obras de urbanización.
	<b>Conocimiento:</b>	De construcción y de su área en general
	<b>Experiencia:</b>	2 años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 40 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	05	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Auxiliar Recursos Humanos	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Encargado de coordinar al personal que labora en la empresa, resolver los conflictos, motivar y supervisar a la fuerza laboral. Sobre él recae gran parte de la responsabilidad del correcto funcionamiento de la empresa.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en informar a las autoridades acerca de todas las actividades inherentes al desarrollo de las Relaciones Laborales.</li> <li>• Actuar como representante del organismo para promover sus objetivos, en comisiones, eventos, conferencias o grupos de trabajo y ante entidades públicas y privadas, así como frente a la población en general, en aspectos de su competencia, cuando sea requerido y designado por las autoridades.</li> <li>• Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la Gestión de los Recursos Humanos.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, actitud de líder, iniciativa propia, ser objetivo, toma de decisiones, tolerancia a la presión, visión estratégica.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas.
	<b>Habilidad:</b>	Predisposición para el trabajo en equipo, con habilidades como la cooperación, capacidad de consenso, tolerancia. Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios.
	<b>Conocimiento:</b>	Legislación laboral, políticas de personal, políticas socio laborales.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años.
	<b>Edad:</b>	25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	06	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>JEFE DE PROYECTOS</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Diseñador de proyectos, Proyectista, Encargado de estudios socioeconómicos y medioambientales.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Lograr la correcta integración de los proyectos, con trabajos de calidad para su presentación ante los Directivos de la empresa y los clientes.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar temas inherentes a los proyectos.</li> <li>• Apoyar a trabajadores del área en la búsqueda de la información.</li> <li>• Integrar la información de sus compañeros al proyecto o estudio final.</li> <li>• Reportes al Gerente del avance del proyecto.</li> <li>• Apoyar al Jefe de Obras.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, actitud de líder, iniciativa propia, ser objetivo, toma de decisiones, tolerancia a la presión, visión estratégica.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniería Civil, Arquitectura.
	<b>Habilidad:</b>	Facilidad de interpretar información técnica y planos.
	<b>Conocimiento:</b>	En proyectos ejecutivos, precios unitarios, e interpretación de planos ejecutivos.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 40 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	07	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>ASESOR LEGAL</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar proyectos de normas, dispositivos y procedimientos jurídicos especializados, emitiendo opinión legal.</li> <li>• Evaluar y formular proyectos de normas y directivas de naturaleza interna, así como de Resoluciones de naturaleza administrativa.</li> <li>• Colaborar en la formulación de proyectos de contrato o convenios de carácter multisectorial.</li> <li>• Intervenir en comisiones o en grupos técnicos de coordinación para la promulgaciones de dispositivos legales vinculados con la entidad.</li> <li>• Participar en la elaboración de normatividad de carácter técnico-legal.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Saber negociar para mantener la cohesión de la empresa dentro y fuera de ella, conducir reuniones de trabajo de manera eficaz.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Título Académico de Licenciado en Ciencias Jurídicas autorizado para ejercer la Abogacía y el Notariado.
	<b>Habilidad:</b>	Llevar la parte legal y jurídica de la empresa de manera eficiente. Atención al cliente.
	<b>Conocimiento:</b>	Legislación Mercantil y conocimiento de Políticas Pública, leyes tributarias y fiscales, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Publica.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 40 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	08	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>ASISTENTE COMERCIAL</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe Comercial	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Ser capaz de reaccionar con la eficacia necesaria a las solicitudes que presente la Gerencia ya que esto influirá directamente en la eficiencia en la toma de decisiones.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de reportes.</li> <li>• Recepción de todo tipo de información útil para el Departamento.</li> <li>• Atención de consultas de Gerencia.</li> <li>• Realización de movimientos y consultas en el sistema.</li> <li>• Participar del proceso de planificación de actividades, presupuestos y estrategias del departamento.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, iniciativa propia, ser objetivo, tolerancia a la presión.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniero Administración de Empresas
	<b>Habilidad:</b>	Habilidad numérica, de redacción, comunicación estratégica, resolutivo, dinámico.
	<b>Conocimiento:</b>	Manejo Word, Excel, manejo y custodio de archivos.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	09	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>ASESORÍA INFORMÁTICA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Proveer los servicios informáticos necesarios para sustentar la operación eficiente y competitiva de la empresa y de sus planes de desarrollo.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el accionar de la empresa y supervisar los nuevos desarrollos informáticos.</li> <li>• Proponer la adquisición o contratación de servicios para aplicativos y elementos de hardware que contribuyan al mantenimiento de la tecnología y el desarrollo de la empresa.</li> <li>• Colaborar en la negociación de los contratos con proveedores externos de software, hardware e insumos informáticos y realizar su seguimiento.</li> <li>• Verificar el uso de software legal, en el sentido de evitar la utilización de programas sin licencias o con licencias vencidas.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, actitud de líder, iniciativa propia, ser objetivo, toma de decisiones, tolerancia a la presión, visión estratégica.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniero en Sistemas
	<b>Habilidad:</b>	Predisposición para el trabajo en equipo, con habilidades como la cooperación, capacidad de consenso, tolerancia.
	<b>Conocimiento:</b>	Manejo de sistemas informáticos, gestión de proyectos informáticos, desarrollo de software.
	<b>Experiencia:</b>	Predisposición para el trabajo en equipo, con habilidades como la cooperación, capacidad de consenso, tolerancia.
	<b>Edad:</b>	De 25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	10	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de contabilidad	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	El titular de este puesto deberá apoyar en la realización de operaciones y tramitología contable y fiscal	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tomar decisiones correctas y oportunas Realizar funciones menores de contabilidad Realizar cortes de caja chica</li> <li>• Archivar la información del área</li> <li>• Apoyar al contador general en funciones cotidianas de contabilidad.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, habilidad de comunicación, excelentes relaciones interpersonales.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Técnico en Contabilidad. Licenciatura en Contabilidad.
	<b>Habilidad:</b>	Matemáticas y administrativas contables.
	<b>Conocimiento:</b>	Básicos de contabilidad.
	<b>Experiencia:</b>	1 año
	<b>Edad:</b>	De 25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	11	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>DISEÑADOR DE PROYECTOS</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE OBRA	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	El titular de este puesto debe aplicar el proceso administrativo en el área para la correcta ejecución de los proyectos y estudios.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de trámites con clientes.</li> <li>• Revisar y analizar la documentación para licitaciones públicas y concursos.</li> <li>• Tomar decisiones correctas y oportunas correspondientes al área.</li> <li>• Aprobación de solicitudes.</li> <li>• Realizar informes gerenciales</li> <li>• Apoyo para la selección de personal de su área.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Capacidad de liderazgo, planificación adecuada.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Arquitecto, Ingeniero Civil, Ingeniero Ambiental.
	<b>Habilidad:</b>	Responsabilidad, liderazgo, capacidad y rápida respuesta a la toma de decisiones correcto manejo de personal, facilidad para las relaciones interpersonales, seriedad y disciplina
	<b>Conocimiento:</b>	En construcción, estudios ambientales, precios unitarios y proyección.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 38 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	12	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>PROYECTISTA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Obra	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	El titular de este puesto es el responsable de asentar la información en un plano ejecutivo de construcción de obra para integrarlo al expediente final del proyecto ejecutivo de obra.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar plano ejecutivo de proyecto.</li> <li>• Integrar información para licitaciones públicas y concursos.</li> <li>• Solicitar estudios inherentes de proyecto.</li> <li>• Analizar y verificar estudios inherentes al proyecto.</li> <li>• Informar al jefe de proyecto los avances y las necesidades del proyecto o estudio.</li> <li>• Intercambiar información con compañeros de departamento</li> <li>• Ajustar información con los clientes</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Manejo de información. Correcta realización de plano ejecutivo. Interpretación de análisis de información. Toma de decisiones técnicas.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Arquitecto, Ingeniero Civil.
	<b>Habilidad:</b>	En manejo de software AUTOCAD Y CIVIL CAD
	<b>Conocimiento:</b>	De su área y de topografía.
	<b>Experiencia:</b>	Tres años
	<b>Edad:</b>	25 a 38 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	13	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>ENCARGADO DE ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS Y MEDIOAMBIENTALES.</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Obras	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Realizar estudios de impacto ambiental, de crecimiento poblacional y de impacto social para su integración al proyecto ejecutivo.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cálculos para obtener información y gestionar trámites ante dependencias externas.</li> <li>• Analizar la situación actual y futura del lugar donde se planea poner en marcha el proyecto</li> <li>• Investigar aspectos sociales, económicos y ambientales del lugar del proyecto.</li> <li>• Acudir al lugar de los proyectos para corroborar la información adquirida Intercambiar información con capturista</li> <li>• Realización de trámites y solicitud de permisos necesarios para la realización del proyecto.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Manejo de información. Correcta realización de plano ejecutivo. Interpretación de análisis de información. Toma de decisiones técnicas.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniería Ambiental
	<b>Habilidad:</b>	En búsqueda de información y análisis de la misma.
	<b>Conocimiento:</b>	De estudios matemáticos y estadísticos.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	14	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>ENCARGADO DE ADQUISICIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe Comercial	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Obtener recursos materiales para la realización de labores en todas las áreas.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos.</li> <li>• Reducir tiempo de entrega.</li> <li>• Evitar mermas y desperdicios.</li> <li>• Obtener recursos de calidad.</li> <li>• Mantener la maquinaria, herramientas y equipo en buen estado.</li> <li>• Entregar y recibir, maquinaria, herramientas y equipos solicitados.</li> <li>• Cotizar y realizar pedidos de maquinaria, herramientas y equipo necesario para el trabajo.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Capacidad de liderazgo, capacidad adecuada, toma de decisiones, capacidad de negociación, relaciones interpersonales.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Ingeniero Administración de Empresas.
	<b>Habilidad:</b>	En relaciones interpersonales, en negociaciones, honestidad, disciplina.
	<b>Conocimiento:</b>	Manejo de tarjetas de almacén, manejo Word, Excel, base de datos.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	15	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>AUXILIAR RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del recurso humano.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar procesos de selección y aplicación de pruebas para evaluar los candidatos.</li> <li>• Identificar las diferentes vacantes, publicarlas y recibir solicitudes.</li> <li>• Informa a los aspirantes sobre los requisitos para acceder al empleo.</li> <li>• Realiza el mantenimiento y actualización de la planta de personal.</li> <li>• Revisa documentos y contactar los candidatos para entrevista.</li> <li>• Actualiza el archivo manual o sistematizado de las hojas de vida.</li> <li>• Prepara informes y documentos relacionados con las actividades del personal.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, habilidad de comunicación, excelentes relaciones interpersonales	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Técnico o Tecnológico en Secretariado, carreras administrativas.
	<b>Habilidad:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, realizar cálculos matemáticos, disciplina.
	<b>Conocimiento:</b>	Manejo de paquetes de computación, conocimiento normativa y procedimientos institucionales, proceso de contratación y nómina.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 35 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	16	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>SECRETARIA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brinden.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcribir los diferentes documentos relacionados con la dependencia.</li> <li>• Mantener en orden el archivo de la oficina.</li> <li>• Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.</li> <li>• Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presenten a la oficina.</li> <li>• Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina.</li> <li>• Proyectar y preparar los convenios de carácter institucional.</li> <li>• Tramitar todas las cuentas pertinentes a la dependencia.</li> </ul>	
<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Trabajo en equipo, habilidad de comunicación, excelentes relaciones interpersonales.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	Título Secretaria Ejecutiva.
	<b>Habilidad:</b>	Seguir instrucciones orales y escritas, realizar cálculos matemáticos, disciplina.
	<b>Conocimiento:</b>	Manejo paquetes de computación, manejo de utilitarios.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años.
	<b>Edad:</b>	De 21 a 30 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	17	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>CONSERJE</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b>	Mantenimiento y seguridad de los edificios y suelo ajardinado circundante.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila a las personas que acceden o salen del edificio.</li> <li>• Se encarga de abrir y cerrar el portal.</li> <li>• Es el encargado de encender, apagar o programar las luces y demás de la empresa.</li> <li>• En algunos casos, es quien se encarga de repartir la correspondencia.</li> <li>• Saca los contenedores de basura a la calle.</li> <li>• Asume la limpieza general del edificio</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Dotes de comunicación, capacidad de trabajar por su cuenta, ser organizado, buena condición física, flexibilidad al trabajo, actitud responsable y digna de confianza.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	No exige una titulación específica.
	<b>Habilidad:</b>	Habilidad manual para realizar una serie de tareas,
	<b>Conocimiento:</b>	Básicos de limpieza y mantenimiento.
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	De 25 a 40 años.

 <b>"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"</b> <small>EMPRESA JOANGO CIA.LTDA</small>		
<b>CÓDIGO PUESTO:</b>	18	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	<b>OPERADORES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Obra	
<b>SUBORDINADOS:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO.</b>	Ejecutar las construcciones en general. Adelantar las labores encomendadas por el Jefe de Obra.	
<b>FUNCIONES TÍPICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar los materiales e insumos necesarios para la realización de las construcciones.</li> <li>• Preparar los materiales para la realización de las obras.</li> <li>• Apoyar a los maestros en el desarrollo de las construcciones</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE:</b>	Debe poseer una eficiente administración del tiempo y manejar en forma directa un grado de confidencialidad media	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Educación:</b>	No exige una titulación específica.
	<b>Habilidad:</b>	Metódico – ordenado.
	<b>Conocimiento:</b>	Básicos de construcción-
	<b>Experiencia:</b>	Dos años
	<b>Edad:</b>	25 a 35 años.

## VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA

### JOANGO CIA.LTDA.

#### ESTABLECER FACTORES

CUADRO 22

<b>FACTORES OBJETO DE VALUACIÓN DE PUESTOS</b>	<b>Conocimiento</b>	Educación Experiencia Iniciativa
	<b>Responsabilidad</b>	Por persona Por equipo
	<b>Esfuerzo</b>	Mental Físico
	<b>Condiciones de trabajo</b>	Riesgos

Elaboración: La Autora

## DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Se define los factores a ser evaluados y se asigna sus respectivos grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben determinarse de acuerdo al puesto y actividad de la empresa.

### DETERMINAR GRADOS

**CUADRO 23**

Educación	4 Grados
Experiencia	4 Grados
Iniciativa	3 Grados
Responsabilidad por Equipo	3 Grados
Responsabilidad por Persona	4 Grados
Esfuerzo Mental	3 Grados
Esfuerzo Físico	3 Grados
Riesgos	3 Grados

**Fuente:** Cuadro 22

**Elaboración:** La Autora

### DEFINIR FACTORES

**CUADRO 24**

<b>Educación:</b> Son los distintos niveles de preparación, necesaria para desempeñar eficientemente funciones que el puesto necesite.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: Educación Básica</li> <li>2. Grado: Educación Media</li> <li>3. Grado: Educación Tecnológica</li> <li>4. Grado: Educación Superior</li> <li>5. Grado: Educación Postgrado</li> </ol>
--	---

<b>Experiencia:</b> Es el tiempo transcurrido en funciones similares.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: 0 a 1 año</li> <li>2. Grado: 1 año 1 mes a 2 años</li> <li>3. Grado: 2 años 1 mes a 3 años</li> <li>4. Grado: 3 años 1 mes a 5 años</li> </ol>
<b>Iniciativa:</b> Se refiere al buen juicio y capacidad para desempeñar adecuadamente en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: Resuelve problemas de su trabajo</li> <li>2. Grado: Resuelve problemas de su sección</li> <li>3. Grado: Resuelve problemas de su departamento</li> <li>4. Grado: Resuelve problemas de su Dirección</li> </ol>
<b>Por persona:</b> Es el fiel cumplimiento de sus funciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: Responde por su propio trabajo</li> <li>2. Grado: Responde por el trabajo de su sección</li> <li>3. Grado: Responde por el trabajo de su departamento</li> <li>4. Grado: Responde por el trabajo de su dirección</li> <li>5. Grado: Responde por el trabajo de su empresa</li> </ol>
<b>Por equipo:</b> Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: Responde hasta 1000 dólares</li> <li>2. Grado: Responde de \$ 1001 a \$ 1500</li> <li>3. Grado: Responde de \$ 1501 a \$ 3000</li> </ol>
<b>Mental:</b> Se refiere a trabajos de tipo intelectual.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: No requiere de concentración</li> <li>2. Grado: Requiere de mediana concentración</li> </ol>
<b>Físico:</b> Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: No requiere de esfuerzo físico</li> <li>2. Grado: Requiere mediano de esfuerzo físico</li> </ol>
<b>Riesgos:</b> Son los accidentes que pueden presentarse en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado: No está en riesgo</li> <li>2. Grado: Eventualmente está en riesgo</li> <li>3. Grado: Está en posibilidad de sufrir accidentes</li> </ol>

**Fuente:** Cuadro 23

**Elaboración:** La Autora

## PONDERACIÓN DE FACTORES

### CUADRO 25

<b>Conocimientos 50%</b>	Educación 30%
	Experiencia 8%
	Iniciativa 12%
<b>Responsabilidad 25%</b>	Por persona 10%
	Por equipo 15%
<b>Esfuerzo 20%</b>	Mental 10%
	Físico 10%
<b>Condiciones de trabajo 5%</b>	Riesgos 5%

Elaboración: La Autora

## ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

### CUADRO 26

FACTORES	Peso	1er grad	2do grad	3er grad	4to grad	5to grad
Educación	30	30	60	90	120	150
Experiencia	8	8	16	24	32	--
Iniciativa	12	12	24	36	48	60
Responsabilida dPersona	10	10	20	30	40	50
Responsabilida dEquipo	15	15	30	45	--	--
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	--	--
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	--	--
Riesgos	5	5	10	15	--	--

Elaboración: La Autora

**SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO**

**SUELDOS EMPRESA JOANGO CIA.LTDA.**

**CUADRO 27**

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>
Gerente	800.00
Jefe Comercial	550.00
Jefe Contabilidad	500.00
Jefe de Proyectos	600.00
Jefe de Recursos Humanos	550.00
Auxiliar de contabilidad	360.00
Asistente comercial	360.00
Diseñador de proyectos	600.00
Jefe de Obra	500.00
Encargado de estudios socioeconómicos y Medioambientales	750.00
Encargado de adquisiciones	400.00
Auxiliar Recursos Humanos	360.00
Asesor Informático	500.00
Secretaria	360.00
Proyectista	400.00
Operadores	360.00
Conserje	360.00

**Fuente:** Roles de pagos personal de JOANGO CIA.LTDA.

**Elaboración:** La Autora

## SUMATORIA DE PUNTOS

CUADRO 28

FACTORES	Gerente	Jefe Comercial	Jefe Contabilidad	Jefe Proyectos	Jefe RR HH	Auxiliar Contabilidad	Asistente comercial	Diseñador proyectos	Jefe Obra	Ec. Estudios socio. Med.	Encargado adquisicione	Auxiliar RRHH	Asesor informático	Secretaria	Proyectista	Operador	Conserje
Educación	120	120	120	120	120	60	60	120	120	120	90	90	90	90	120	60	60
Experiencia	32	32	32	32	32	16	24	32	32	32	24	24	24	24	32	24	24
Iniciativa	60	36	60	36	36	24	24	36	24	36	12	36	60	24	24	12	12
Por persona	50	30	30	30	30	20	20	20	20	10	10	20	10	20	20	10	10
Por equipo	45	45	45	45	45	15	15	30	45	30	30	30	45	30	45	15	30
Mental	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	10	20
Físico	10	10	10	20	10	10	10	20	30	30	30	10	20	10	20	30	30
Riesgos	10	10	10	15	10	5	5	10	15	15	10	5	10	5	5	15	15
<b>Total</b>	<b>357</b>	<b>313</b>	<b>337</b>	<b>328</b>	<b>313</b>	<b>180</b>	<b>188</b>	<b>298</b>	<b>316</b>	<b>303</b>	<b>236</b>	<b>245</b>	<b>289</b>	<b>233</b>	<b>296</b>	<b>176</b>	<b>201</b>

Fuente: Cuadro 26

Elaboración: La Autora

**TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS  
MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL.**

**TABULACIÓN DE DATOS**

Se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto de la empresa obteniendo una variable  $XY$ ; posteriormente se eleva al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos ( $X$ ) obteniendo la variable  $X^2$

**CUADRO 29**

<b>PUESTOS</b>	<b>PUNTOS X</b>	<b>SALARIO Y</b>	<b>X.Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
Gerente	357	800.00	285600	127449
Jefe Comercial	313	550.00	172150	97969
Jefe Contabilidad	337	500.00	168500	113569
Jefe de Proyectos	328	600.00	196800	107584
Jefe de Recursos Humanos	313	550.00	172150	97969
Auxiliar Contabilidad	180	360.00	64800	32400
Asistente Comercial	188	360.00	67680	35344
Diseñador Proyectos	298	600.00	178800	88804
Jefe de Obra	316	500.00	158000	99856
Encargado de estudios socioeconómicos y Medioambientales	303	750.00	227250	91809
Encargado de adquisiciones	236	400.00	94400	55696
Auxiliar Recursos Humanos	245	360.00	88200	60025
Asesor Informático	289	500.00	144500	83521
Secretaria	233	360.00	83880	54289
Proyectista	296	400.00	118400	87616
Operadores	176	360.00	63360	30976
Conserje	201	360.00	72360	40401
<b>Total</b>	<b>4609</b>	<b>8310</b>	<b>2356830</b>	<b>1305277</b>

**Fuente:** Cuadro 27, 28.

**Elaboración:** La Autora

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\begin{aligned} \text{PENDIENTE....C} &= \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} = \frac{2356830}{1305277} \\ \text{PENDIENTE....C} &= \frac{2356830}{1305277} = \frac{138637}{76781} \\ \text{PENDIENTE....C} &= 2218193 / 1228496 \end{aligned}$$

**PENDIENTE C = 1.80**

$$X1 = \frac{\Sigma X}{N} = \frac{4609}{17} = 271.11$$

$$Y1 = \frac{\Sigma Y}{N} = \frac{8310}{17} = 488.82$$

$$P1 = 271.11 ; 488.82$$

### ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

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

$$X_2 = 176$$

En este caso, es el valor que el Analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor (Operador).

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

$$Y_2 = 488.82 - 1.80 (271.11 - 176)$$

$$Y_2 = 488.82 - 1.80 \times 95.11$$

$$Y_2 = 488.82 - 171.19$$

$$Y_2 = 317.63$$

$$P_2 = 176 ; 317.63$$

### ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

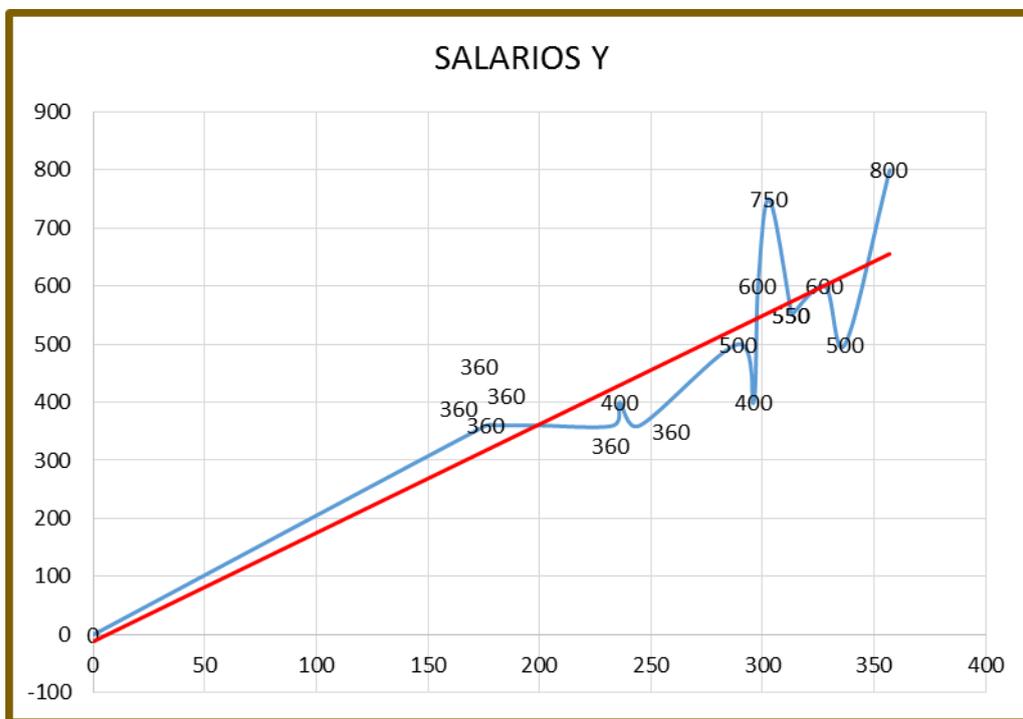
CUADRO 30

PUNTOS X	SALARIOS Y	CARGO
0	0	
176	360	Operador
180	360	Auxiliar Contabilidad
188	360	Asistente comercial
201	360	Conserje
233	360	Secretaria
236	400	Encargado adquisiciones
245	360	Auxiliar RR HH
289	500	Asesor informático
296	400	Proyectista
298	600	Diseñador de proyectos
303	750	Encargado estudios socioeconómicos y medioambientales
313	550	Jefe Comercial
313	550	Jefe RR HH
328	600	Jefe de Proyectos
337	500	Jefe Contabilidad
357	800	Gerente
<b>4609</b>	<b>8310</b>	<b>Total</b>

Fuente: Cuadro 29

Elaboración: La Autora

GRÁFICO 21



**Elaboración:** La Autora

El análisis de la gráfica se obtiene de los datos de los roles de la empresa y el total de los puntos de la denominación de puestos, ubicándolo en esta grafica desde el menor hasta el mayor punto.

Los puestos de la empresa JOANGO CIA.LTDA, que son necesarios realizar el ajuste salarial de acuerdo a la gráfica son los que el sueldo indica que se encuentran debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que percibe actualmente no está acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la empresa.

## CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

### CUADRO 31

No.	CARGO
1	Secretaria
2	Encargado adquisiciones
3	Auxiliar Recursos Humanos
4	Asesor Informático
5	Proyectista
6	Jefe Recursos Humanos
7	Jefe Contabilidad

**Fuente:** Cuadro 30

**Elaboración:** La Autora

La fórmula para realizar el ajuste salarial a cada puesto es calculando el factor de valorización de la siguiente manera:

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

<b>Factor de Valorización</b>	=	$\frac{\sum \text{Salarios}}{\sum \text{Puntos}}$
<b>Factor de Valorización</b>	=	$\frac{8310}{4609}$
<b>Factor de Valorización</b>	=	<b>1,80</b>

## SUELDO QUE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DE LA EMPRESA

### JOANGO CIA.LTDA.

Se obtiene el siguiente cuadro del resumen de la gráfica de los puestos, donde se multiplica 1,80 que es el factor de valorización por el sueldo actual que reciben los empleados de la empresa, este factor se aplica a aquellos valores que se encuentran por debajo de la línea en la gráfica los mismos que representan a un salario que no corresponde a las funciones que desarrollan en el puesto asignado y que debe ser ajustado.

**AJUSTES SALARIALES DE LOS PUESTOS VALUADOS**  
**CUADRO 32**

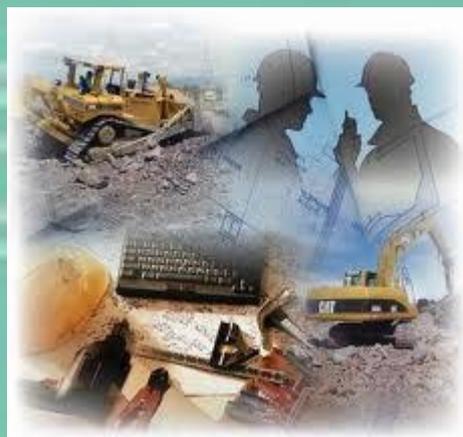
No.	NOMBRE DEL PUESTO	PESO	FACTOR VALORIZACIÓN	SUELDOS ACTUALES	SUELDO ADECUADO
1	Gerente	357		800.00	
2	Jefe Comercial	313		550.00	
3	Jefe Contabilidad	337	1.80	500.00	900.00
4	Jefe de Proyectos	328		600.00	
5	Jefe de Recursos Humanos	313	1.80	550.00	990.00
6	Auxiliar Contabilidad	180		360.00	
7	Asistente Comercial	188		360.00	
8	Diseñador Proyectos	298		600.00	
9	Jefe de Obra	316		500.00	
10	Encargado estudios socioeconómicos y Medioambientales	303		750.00	
11	Encargado de adquisiciones	236	1.80	400.00	720.00
12	Auxiliar Recursos Humanos	245	1.80	360.00	648.00
13	Asesor Informático	289	1.80	500.00	900.00
14	Secretaria	233	1.80	360.00	648.00
15	Proyectista	296	1.80	400.00	720.00
16	Operadores	176		360.00	
17	Conserje	201		360.00	

**Fuente:** Gráfica 21

**Elaboración:** La Autora

# REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

**"EMPRESA JOANGO CIA.LTDA"**



**CAPITULO I**  
**DE LA BASE LEGAL, ÁMBITO DE APLICACIÓN, OBJETIVOS E**  
**INSTRUCCIONES**

**BASE LEGAL:**

**Art. 1.-** El presente Reglamento de Admisión y Empleo, se basa fundamentalmente en el Reglamento Interno de JOANGO CIA.LTDA., y sus políticas institucionales.

**ÁMBITO DE APLICACIÓN:**

**Art. 2.-** Las unidades que intervienen en el proceso de Admisión y Empleo, de Personal son las siguientes:

- Gerencia
- Jefe de Recursos Humanos

**DE LOS OBJETIVOS:**

**Art. 3.-** Este reglamento persigue los siguientes objetivos:

- a) Establecer un adecuado sistema de Admisión y Empleo del Talento Humano, que permita en forma técnica mejorar la gestión administrativa y laboral de la empresa.
- a) Coadyuvar a los objetivos operacionales de la Empresa, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

- b) Proporcionar a JOANGO CIA.LTDA. de un marco de políticas, que garanticen una aplicación transparente y consistente del proceso de admisión y empleo, las cuales deben ser revisadas y actualizadas oportunamente.

#### **INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL**

**Art. 4.-** Este reglamento se aplicará bajo las siguientes instrucciones:

- a) El Jefe de Recursos Humanos debe dar a conocer la información que contiene el Reglamento a todo el personal de la Constructora.
- b) La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el Jefe de Recursos Humanos en coordinación con su equipo de trabajo.

#### **INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

**Art. 5.-** El presente Reglamento se actualizará bajo las siguientes instrucciones:

- a) Este documento debe ser actualizado cuando el Jefe de Recursos Humanos y los demás Jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

- b) Al actualizar este Reglamento se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.
- c) La información contenida en este documento deberá ser guardada en disco flexible, disco duro o el mejor sitio que se considere conveniente.

## **CAPITULO II**

### **DE LA ADMISION Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL**

**Art. 6.- Admisión:** 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 Constructora.

Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:

- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el Trabajador previa a la presentación de la

documentación que las acredite legalmente como tales;

- Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere. La presentación de la Libreta Militar o su equivalente, será requisito indispensable para la admisión de un Trabajador de sexo masculino;
- Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía;
- Presentar certificados de trabajo de los últimos tres años, si hubiere elaborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.
- El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.
- 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 Empresa, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo.

**Art. 7.- Cambio de domicilio:** 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 Empresa. 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.

### **CAPITULO III**

#### **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, INTEGRACIÓN Y CAPACITACIÓN**

##### **DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

**Art. 8.-** Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta.

**Art. 9.-** 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.

**Art. 10.-** 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.

## **DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**Art. 11.-** 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.

**Art. 12.-** En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

**Art. 13.-** 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 actitudinales, de personalidad y salud.

**Art. 14.-** En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

### **DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**Art. 15.-** Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en JOANGO CIA.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 JOANGO CIA.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.

**Art. 16.-** Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

**Art. 17.-** Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Constructora, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACIÓN. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la empresa, la

Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

## **DE LA INDUCCIÓN**

**Art. 18.-** Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Indicar el nombre del puesto
- Indicar el objetivo del puesto
- Indicar las funciones
- Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
- Indicar el lugar exacto donde trabajará
- Entregar el inventario de equipos, materiales y/o información
- Explicar el procedimiento en el caso de un daño o malfuncionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
- Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.
- Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales

- Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar
- Entregar un directorio de todos los miembros del departamento
- Indicar el horario de trabajo.
- Explicar cómo funciona el sistema telefónico.
- Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales.
- Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

#### **DEL PERIODO A PRUEBA**

**Art. 19.-** La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba, de tres meses, 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.

**Art. 20.-** 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.

## DE LA INTEGRACION DEL PERSONAL

**Art. 21.-** JOANGO CIA.LTDA., tendrá como política institucional que los incentivos tienen un valor social y económico por lo que influyen de manera importante en el personal durante su estancia en la organización.

**Art. 22.-** Las técnicas a aplicarse para la integración y motivación del personal son las siguientes:

- a) La Gerencia de Recursos Humanos, será la encargada de desarrollar esquemas competitivos de remuneración para el personal, de manera que esté sea justo y equitativo para cada miembro de la empresa.
- b) La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con la Unidad de Cómputo, desarrollarán paquetes informáticos para el procesamiento tanto de remuneraciones como de incentivos al personal.
- c) La empresa proporcionará en número de más de 10 incentivos, tanto económicos como simbólicos-sociales, lo que deriva en la necesidad de resaltarlos durante el proceso de selección, e inducción para estimular mejor al personal.
- d) Los incentivos se otorgarán el siguiente orden:
  - Días de descanso obligatorio y vacaciones.
  - Aguinaldos.
  - Prima vacacional

- Participación de los trabajadores en las utilidades de la Corporación.
- Prima de antigüedad.
- Servicio médico.

e) Aquellos otorgados para toda la fuerza laboral.

- Seguro de vida: Prestación que proporciona seguridad económica tanto para el trabajador como para los beneficiarios de éste, en caso de que sufra algún accidente.
- Préstamos: Prestación económica que permite al personal acceder a créditos hasta por cierto monto sin tasa de interés.
- Descuentos en el consumo de mercancía: La empresa otorga un porcentaje de descuento en la compra de mercancía, ya sea a crédito o de contado.
- Actividades deportivas: En estos casos la empresa absorbe los gastos en uniformes.

f) Aquellos dados a los trabajadores basados en su desempeño y antigüedad:

- Flexibilidad en el horario de trabajo. En el cual se le permite salir del trabajo hasta una hora antes.
- Bono de productividad: Incentivo económico que se otorgará en base a los índices de ausentismo, limpieza del área de trabajo y quejas de los clientes.

## DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

**Art. 23.-** La Gerencia de Talento Humano, para el cabal cumplimiento de sus objetivos, deberá ejecutar las siguientes funciones:

- a) Elaborar anualmente el Plan de Capacitación, el cual deberá ser sometido a la aprobación del Gerente.
- b) Elaborar y actualizar una base de datos que cuente con toda la información de los Planes y Programas de Capacitación.
- c) Coordinar con los Jefes Departamentales, los Programas y Planes de Capacitación.
- d) Realizar las diligencias necesarias para determinar los temas de interés para los empleados de la Constructora.
- e) Buscar la permanente actualización de métodos, cursos, talleres y en general, los medios efectivos para el cumplimiento de su objetivo.
- f) Planificar, dirigir y controlar el presupuesto de capacitación asignado para cada Departamento.
- g) Calificar a los instructores nacionales y extranjeros para optimizar el desarrollo del curso.
- h) Cumplir con el seguimiento de cada curso, seminario, entrenamiento y en general de todos los programas y planes ejecutados.

**Art. 24.-** Para estructurar los Planes y Programas de Capacitación, deberá cumplirse con el proceso operativo de capacitación, el mismo que implica las siguientes fases:

- a) Detección y análisis de las necesidades de Capacitación
- b) Orientación de la Capacitación: Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.
- c) Ejecución y Desarrollo de los Planes de Capacitación.
- d) Evaluación de los resultados de los Programas de Capacitación y su respectivo Seguimiento

**Art. 25.-** Una vez conocidas las necesidades de capacitación la Gerencia de Talento Humano, deberá iniciar el proceso de elaboración y diseño de los diferentes planes y programas de capacitación, para lo cual deberá realizarse las siguientes actividades:

- a) Formular los programas y planes de capacitación, pudiendo ser estos de diversas modalidades como son: cursos, talleres, seminarios, etc.
- b) Determinar las acciones necesarias de apoyo a los diversos programas y planes establecidos.
- c) Definir la calidad de los participantes de la capacitación, considerando su nivel de escolaridad, formación, entre otros.
- d) Definir la cantidad de participantes para cada evento, considerando las necesidades de la empresa.

e) Integrar y organizar basándose en recursos (técnicos, materiales, humanos, tiempos) las acciones para incrementar el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

**Art. 26.-** Los planes y programas de capacitación deberán estar elaborados hasta el mes de Octubre del año inmediato anterior al de implementación del plan.

**Art. 27.-** Todo empleado de la empresa podrá participar en los programas y planes de capacitación.

**Art. 28.-** En todos los programas de capacitación tanto internos como abiertos que organice JOANGO CIA.LTDA., la Gerencia de Recursos Humanos se responsabilizará de atender los requerimientos de material de apoyo y equipo necesario para su realización.

## **h. CONCLUSIONES**

Del análisis de la situación actual de la Empresa JOANGO CIA.LTDA., se terminaron las siguientes conclusiones:

- Se puede detectar que el organigrama actual que posee la empresa no refleja la distribución correcta de los puestos de la Constructora, puesto que algunos de los cargos de la empresa se encuentran ubicados en otros departamentos que no competen a sus funciones.
- JOANGO CIA. LTDA., carece de un Manual de Clasificación de Puestos, por lo tanto no cuenta con la herramienta adecuada e idónea que permita administrar de manera eficiente el talento humano de la empresa.
- Se pudo determinar por medio de la valuación de puestos, que existen trabajadores que necesitan un ajuste salarial, en un número de siete puestos, con un incremento en 1.80.
- JOANGO CIA.LTDA., tiene un Departamento de Recursos Humanos sin embargo no se ha determinado un proceso de admisión y empleo, para el ingreso de un nuevo empleado; actualmente ello lo realizan básicamente mediante referencias, lo cual no permite a la empresa tener diferentes opciones de contratación en procura de buscar el mejor talento humano.

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de haber determinado las conclusiones se pone a consideración las siguientes recomendaciones:

- Con el propósito de mejorar la gestión del talento humano que labora en la empresa JOANGO CIA.LTDA., y de cumplir con los propósitos, metas, objetivos y políticas, se recomienda ejecutar la propuesta presentada en la presente investigación.
- Socializar los Organigrama propuestos, para que se conozca los niveles de autoridad y jerarquía existentes en la misma.
- Aplicar el Manual de Clasificación y la Valuación, propuestos, con el objetivo de valorar en forma sistemática el desempeño del personal de la empresa, y así evitar la duplicidad de funciones y salarios indignos.
- Aplicar el Reglamento de Admisión y Empleo propuesto, ya que en él se especifica las técnicas y procedimientos para un correcto manejo del Talento Humano.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- AGUIRRE Guth. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. Trillas, México, 2001.
- CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J.: Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Editorial Cívitas, Madrid, 1996.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Editorial Mcgraw Hill. Quinta Edición. México, 2006.
- DE LA POZA Pérez., J.: La Selección de Recursos Humanos basada en las competencias. Contribución a la dirección estratégica de recursos humanos, en Ponencias y comunicaciones AEDEM 1997, vol.2.
- DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. Hispanoamerica, México, 1991.
- FRENCH Wendell. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Editora Limusa, 1983.
- GAMA, Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial El Manual Moderno S.A. México D.F. 1992.
- ORUE, Juan. Manual de valoración de puestos y calificación de méritos. Ediciones Deusto S.A., 2007.
- REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1ra. Parte. Editorial LIMUSA. 1987

- Zelaya Lucke Julio. Clasificación de Puestos. Primera Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José Costa Rica, 2006.

**WEBGRAFÍA:**

- <https://eddson1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>
- <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3616/Contrataci%C3%B3n-de-personal->
- <http://estudiantesdejurisprudencia.blogspot.com/2007/08/los-contratos-su-clasificacin-y.html>
- <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO**

##### **a. TEMA**

“Elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos, un Reglamento de Admisión y Empleo y Valuación de puestos por puntos para el talento humano de la empresa, JOANGO, del cantón Cuyabeno, provincia Sucumbíos”

##### **b. PROBLEMÁTICA**

A nivel mundial el proceso de la globalización hace necesario el incremento de acciones tendentes al logro de los propósitos y objetivos de las empresas, labor que se dificulta por los continuos cambios que se presentan en la sociedad, lo que obliga a la administración a reconstruir su estructura y a reforzar la eficiencia del recurso humano.

El éxito de toda organización depende del acierto que se tenga al precisar la clasificación del cargo, lo cual es posible al analizar elementos claves como objetivos, recursos, tareas y requisitos propios del trabajo, que permitan establecer responsabilidades y atribuciones para canalizar el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En nuestro país existen varias organizaciones de las cuales muy pocas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere de una adecuada clasificación, ya que de su correcta categorización dependerá la motivación, satisfacción y productividad de los recursos humanos.

De igual manera se presta poca atención en lo que respecta a definir las reglas que regulan las relaciones entre los directivos y empleados, provocando el desconocimiento de los beneficios que obtendrá el

empleado por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

En el Cantón Cuyabeno, se encuentra ubicada la Empresa “JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CÍA. LTDA., es una empresa, que presta servicios de: **ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES, ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA, PREPARACIÓN EXPLOTACIÓN PROVISION Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL PETREO Y ALQUILER DE MAQUINARIA PEZADA Y LIVIANA DE CONSTRUCCIÓN.** Para esta labor cuenta con 40 empleados.

Luego de una visita realizada a sus instalaciones se ha podido observar que carecen de herramientas que contribuyan al adecuado manejo del personal, puesto que no poseen un Manual de Clasificación de Puestos, lo cual ha dado como resultado que el recurso humano contratado no sea el requerido o el más idóneo, debido a que no se tiene un instrumento técnico de referencia, ello no permite definir de manera real, confiable, óptima y científica las tareas y responsabilidades asignadas al personal que ocupa un puesto, provocando duplicidad de funciones y desorganización del personal pues los niveles jerárquicos son ignorados.

Además carece de un Reglamento de Admisión y Empleo, instrumento de decisión en los asuntos laborales internos de una empresa, lo cual contribuye a un ambiente de incertidumbre ya que no se han establecido normas de comportamiento laboral a las que deben atenerse los colaboradores de la empresa; ello se evidencia en la ausencia y retardo injustificados de algunos empleados, puesto que no se han establecido sanciones; todos estos factores contribuyen al deficiente desempeño laboral del personal que labora en la entidad

La falta de valuación de puestos por puntos dentro de la empresa, es muy notable ya que los sueldos que perciben los empleados no se ajustan a las tareas y responsabilidades asignadas a cada cargo, los salarios son determinados de acuerdo al presupuesto y a criterio del gerente de la empresa, es por esta razón que existe desmotivación e inconformidad en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

De acuerdo a la problemática que atraviesa la empresa objeto de estudio, planteo el siguiente problema: **“La falta de un Manual de Clasificación de Puestos, un Reglamento de Admisión y Empleo y Valuación de Puestos por Puntos para el talento humano de la Empresa “JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CÍA. LTDA.” del Cantón Cuyabeno, afecta directamente en el desempeño laboral de los empleados.**

### **c. JUSTIFICACIÓN**

**Académica:** La Universidad Nacional de Loja, tiene como propósito formar profesionales capaces de desenvolverse en el campo competitivo, mediante la aplicación teórica-práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria, y por medio de la aplicación de estos conocimientos aportar con alternativas de solución a los diversos problemas que se presentan en cualquier entidad dentro del campo administrativo, cuyos resultados servirán como fuente bibliográfica para las nuevas generaciones de estudiantes.

**Social:** El desarrollo y progreso de los pueblos se ha logrado en gran medida con el aporte de la educación que a través de su entrega permanente por la investigación, ha realizado el estudio y tratamiento de los innumerables problemas que atraviesa el sector empresarial. Con este proyecto se pretende motivar al talento humano ya que los resultados de esta investigación arrojarán información real y de vital importancia, ya que será tomado en cuenta, las responsabilidades, actividades realizadas

y de acuerdo a ello se fijará la remuneración justa y equitativa para cada empleado,

**Económica:** Económicamente con la ejecución de este proyecto se favorecerá al desarrollo económico de la empresa, ya que se realizara propuestas de solución a los problemas que atraviesa la empresa, debido a la falta de aplicación de herramientas del talento humano, logrando de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia, y a su vez ofreciendo servicios de calidad a las empresas contratistas que requieren de los servicios de “JOANGO CÍA. LTDA.”

#### **d. OBJETIVOS**

##### **General**

- ✚ Elaborar un manual de clasificación de puestos, un reglamento de admisión y empleo y valuación de puestos por puntos para el talento humano de la empresa JOANGO, CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA. LTDA.

##### **Específicos**

- ✚ Realizar un diagnóstico de cada uno de los cargos que tiene la empresa.
- ✚ Elaborar la estructura orgánica de la empresa, de acuerdo a los niveles jerárquicos que posee la misma.
- ✚ Elaborar un Manual de Clasificación de Puestos para la empresa JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, CÍA. LTDA.
- ✚ Diseñar un Reglamento de Admisión y empleo acorde a las necesidades de la empresa.
- ✚ Realizar la valuación de puestos para la empresa JOANGO, CONSTRUCCIONES, CÍA. LTDA.
- ✚ Establecer los sueldos que debe percibir cada empleado de la empresa, tomando en cuenta el código de trabajo vigente, para que estos sean establecidos de manera justa acorde a la función que desempeña cada colaborador.

## ANEXO 2



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

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA “JOANGO  
 CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CÍA. LTDA.”**

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

1. ¿Indique el nivel de estudio que posee?

.....

2. ¿Detalle la misión, visión y objetivos de la empresa?

.....

3. ¿JOANGO CÍA. LTDA. cuenta con un organigrama?

.....

4. ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones?

.....

5. ¿En la empresa se realiza valuación de puestos?

.....

6. ¿Existe algún proceso para la selección de un nuevo colaborador de la empresa?

.....

7. ¿Qué tipo de reclutamiento del personal utiliza la empresa?:  
.....
8. Si realizan reclutamiento Interno, por favor especifique que canales de Reclutamiento Interno utilizan:  
.....
9. Si realizan reclutamiento Externo, por favor especifique que canales de Reclutamiento Externo utilizan:  
.....
10. ¿Indique los tipos de contrato que utiliza la empresa?  
.....
11. ¿Considera usted que la remuneración que ofrece la empresa a sus trabajadores satisface las necesidades básicas de los mismos?  
.....
12. ¿En JOANGO CÍA. LTDA. Aplican el periodo de prueba para el personal que ingresa?  
.....
13. ¿La empresa cuenta con una Manual de Inducción?  
.....
14. ¿Se realizan cursos de capacitación al personal, con qué frecuencia?  
.....
15. ¿Considera necesaria la elaboración de un reglamento de admisión y empleo?  
.....
16. ¿De qué forma motiva o incentiva a los empleados?  
.....
17. ¿Indique cuáles son sus tareas típicas?  
.....



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**  
**“JOANGO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CÍA. LTDA.”**

Estimado amigo/a colaborador de la empresa “JOANGO CÍA. LTDA.” con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de una tesis de grado, en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, le solicito respetuosamente se digne responder las siguientes preguntas, para lo cual, precisamos de su información veraz y confiable, seré lo más breve posible con la finalidad de no restarle su valioso tiempo.

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa, y cuál su nivel de estudio?

.....

2. ¿El puesto que usted desempeña en la empresa está acorde a su profesión?

SI ( ) NO ( )

Porque: .....

3. ¿Conoce la misión, visión, objetivos de la empresa?

SI ( ) NO ( )

4. ¿JOANGO. CÍA. LTDA, cuenta con un organigrama estructural debidamente definido?

SI ( ) NO ( )

5. ¿La empresa cuenta con una Hoja de Funciones establecida para cada uno de los cargos?

SI ( ) NO ( )

Porque: .....

6. ¿JOANGO. CÍA. LTDA cuenta con Manual de Clasificación de Puestos actualizado?

SI ( ) NO ( )

Porque: .....

7. Señale de qué manera conoció la vacante en la empresa que actualmente usted labora.

Radio ( )

Televisión ( )

Periódico ( )

Amistad ( )

Otros ( )

8. Indique su ingreso a JOANGO CÍA. LTDA, fue mediante:

• Reclutamiento interno ( )

• Reclutamiento externo ( )

• Otros ( )

9. ¿Señale mediante qué técnica de selección se realizó su ingreso a la empresa? Entrevista de Selección ( )

Pruebas de conocimiento o de capacidad ( )

Pruebas psicométricas ( )

Pruebas de personalidad ( )

Examen médico ( )

Otros ( )

10. ¿Fue usted sometido a un periodo de prueba para el ingreso a JOANGO CÍA. LTDA.?

SI ( ) NO ( )

Durante qué tiempo: .....

11. ¿JOANGO CÍA. LTDA. cuenta con un Manual de Inducción?  
SI ( )  
NO ( )
12. ¿La empresa cuenta con un plan de Capacitación para sus colaboradores?  
SI ( )  
NO ( )
13. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación por parte de JOANGO CIA.LTDA?  
SI ( ) NO ( )
14. ¿Cree usted que es importante la capacitación para un mejor desenvolvimiento profesional?  
SI ( ) NO ( )
15. ¿Cada que tiempo considera necesaria la capacitación?  
Mensual ( )  
Trimestral ( )  
Semestral ( )  
Anual ( )
16. ¿Los sueldos en JOANGO CÍA LTDA, son determinados de que manera?  
Código de trabajo ( )  
Criterio de los directivos ( )
17. ¿La remuneración que usted recibe se encuentra acorde a sus funciones y responsabilidades en la empresa?  
SI ( ) NO ( )
18. ¿La empresa realiza valuación de puestos al personal?  
SI ( ) NO ( )
19. ¿Qué grado de iniciativa requiere el cargo que desempeña?  
Ninguna ( )  
Poca ( )  
Media ( )  
Alta ( )

20. Condiciones físicas requeridas para el trabajo

Mínima

Normal

Alta

21. Para el cargo que usted desempeña en la empresa ¿Qué nivel de esfuerzo mental utiliza?

Poco ( )

Medio ( )

Elevado ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ÍNDICE

	<b>Pág</b>
Carátula .....	i
Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de Autorización .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
a. Título .....	1
b. Resumen .....	2
c. Introducción .....	7
d. Revisión de Literatura .....	9
- MARCO REFERENCIAL .....	9
- Empresas Constructoras .....	9
- Características Generales .....	11
- MARCO CONCEPTUAL .....	14
- Definición de Empresa .....	14
- Clasificación de las Empresas .....	15
- Administración del Talento Humano.....	19
- Manual de Clasificación de Puestos .....	20
- Análisis de Puestos .....	21
- Proceso de Admisión y Empleo .....	23

- Reclutamiento .....	24
- Selección de Personal .....	27
- Contratación .....	30
- Inducción .....	32
- Capacitación .....	34
- Integración .....	36
- Valuación de Puestos .....	39
e. Materiales y Métodos.....	47
f. Resultados .....	51
g. Discusión .....	82
- Manual de Clasificación de Puestos .....	83
- Valuación de Puestos .....	109
- Reglamento de Admisión y Empleo .....	121
h. Conclusiones .....	137
i. Recomendaciones .....	138
j. Bibliografía .....	139
k. Anexos .....	141
Índice.....	151