



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación se realizó considerando la necesidad de la empresa. En el primer capítulo se determina las definiciones, clasificaciones y objetivos, se hace un enfoque de los antecedentes y constitución de la empresa que fue creada para la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito.

En el segundo y tercer capítulo se hace una descripción y análisis de los principales cargos, para que conozcan en forma detallada sus funciones y responsabilidades, así como también de los requisitos que son necesarios para desempeñar eficientemente ese cargo, en forma escrita lo que constituirá su manual de funciones.

Una vez realizada la descripción y análisis de cargos, se puede efectuar la valuación del desempeño de los principales cargos a través de dos métodos de valoración: la escala gráfica de calificaciones para los cargos de apoyo y el método por objetivos para los cargos ejecutivos estos se basarán en el tiempo de cumplimiento de las diversas actividades para cumplir con el objetivo de la empresa, a través del cronograma general establecido con el cliente que es CORPAQ (Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito)

### **PALABRAS CLAVES:**

ECONOMÍA ECUATORIANA, NEGOCIO, CAPITAL, CONSTRUCTORES S.A., CARGOS, GERENTE O SUPERVISOR, EMPLEADO

### **AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1

#### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

##### 1.1 Las empresas en la economía ecuatoriana

###### 1.1.1 Clasificación de las empresas

1.1.1.1 Según la actividad o giro del negocio

1.1.1.2 Según la forma jurídica

1.1.1.3 Según su dimensión

1.1.1.4 Según la procedencia de capital

1.1.1.5 Según su ámbito de actuación

###### 1.1.2 La empresa moderna

###### 1.1.3 Objetivos generales de la empresa

##### 1.2 Las empresas de construcción de infraestructuras físicas de grandes dimensiones

##### 1.3 Misión y Visión de la empresa. Definiciones

1.3.1 Misión de la empresa Aecon AG Constructores S.A.

1.3.2 Visión de la empresa Aecon AG Constructores S.A.

##### 1.4 Constitución y antecedentes de Aecon AG constructores S.A.

###### 1.4.1 Constitución de la empresa

1.4.1.1 Órganos de Gobierno y Administración

1.4.2 Antecedentes de Aecon AG constructores S.A.

1.4.2.1 Beneficios del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 2

### DESCRIPCIÓN DE CARGOS

- 2.1 Generalidades de atribuciones o tareas
  - 2.1.1 Definiciones
    - 2.1.1.1 Tareas
    - 2.1.1.2 Atribuciones
    - 2.1.1.3 Función
    - 2.1.1.4 Cargos
  - 2.1.2 Descripción de Cargo
  - 2.1.3 Otros conceptos de descripción de cargos o puestos
  - 2.1.4 Funciones de la Administración de Personal
    - 2.1.4.1 Planeación de personal
    - 2.1.4.2 Empleo
    - 2.1.4.3 Capacitación y desarrollo
    - 2.1.4.4 Administración de sueldos y salarios
    - 2.1.4.5 Prestaciones y servicios de personal
    - 2.1.4.6 Seguridad y salud en el trabajo
    - 2.1.4.7 Relaciones laborales
  - 2.1.5 Métodos de recolección de datos sobre cargos
    - 2.1.5.1 Observación
    - 2.1.5.2 Cuestionario
    - 2.1.5.3 Entrevista
  - 2.1.6 Elementos de la descripción del cargo
    - 2.1.6.1 Identificación del cargo
    - 2.1.6.2 Descripción genérica
    - 2.1.6.3 Descripción específica
    - 2.1.6.4 Fecha de la descripción
  - 2.1.7 La empresa
  - 2.1.8 Organigrama de la empresa Aecon AG Constructores S.A.
- 2.2 Principales funciones Financieras



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 2.3 Principales funciones de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad
- 2.4 Principales funciones de Contratos
- 2.5 Principales funciones de Construcción

### CAPITULO 3

#### ANÁLISIS DE CARGOS

##### 3.1 Generalidades del análisis de cargos

- 3.1.1 Definición de análisis de cargos
- 3.1.2 Estructura del análisis de cargos
  - 3.1.2.1 Factores de especificaciones
    - 3.1.2.1.1 Requisitos intelectuales o técnicos
    - 3.1.2.1.2 Requisitos físicos
    - 3.1.2.1.3 Responsabilidades implícitas
    - 3.1.2.1.4 Condiciones de trabajo
- 3.1.3 Finalidades de la descripción y análisis de cargos
  - 3.1.3.1 Reclutamiento del personal
  - 3.1.3.2 Selección del personal
  - 3.1.3.3 Entrenamiento y capacitación del personal
  - 3.1.3.4 Evaluación y clasificación de cargos
  - 3.1.3.5. Evaluar el nivel de desempeño del personal
  - 3.1.3.6 Programas de higiene y seguridad
  - 3.1.3.7 Manual de funciones
- 3.1.4 El análisis de cargos y el departamento de recursos humanos
- 3.1.5 La calidad total y su relación con el análisis de cargos
- 3.1.6 Administración por objetivos
  - 3.1.6.1 Objetivos departamentales de Aecon AG Constructores S.A.
- 3.1.7 Análisis de los principales cargos de la empresa

##### 3.2 Análisis de las principales funciones Financieras

##### 3.3 Análisis de las principales funciones de Calidad, Ambiente y Seguridad



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4 Análisis de las principales funciones de Contratos

3.5 Análisis de las principales funciones de Construcción

### CAPITULO 4.

## MANUAL DE FUNCIONES Y VALORACION DEL DESEMPEÑO DE LOS PRINCIPALES CARGOS

- 4.1 Generalidades de la valoración del desempeño
  - 4.1.1 Definiciones
  - 4.1.2 Importancia de la evaluación del desempeño
  - 4.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño
  - 4.1.4 Beneficios de la valoración del desempeño
  - 4.1.5 Posibles errores que se deben evitar en la evaluación
  - 4.1.6 Implantación de un sistema de evaluación del desempeño
  - 4.1.7 Responsables de evaluación de desempeño
    - 4.1.7.1 El gerente o supervisor
    - 4.1.7.2 El empleado
    - 4.1.7.3 El equipo de trabajo
    - 4.1.7.4 Evaluación de los subordinados
    - 4.1.7.5 Comisión de evaluación
    - 4.1.7.6 El área de Recursos Humanos
    - 4.1.7.7 Evaluación de 360 grados
  - 4.1.8 Métodos de evaluación de desempeño
    - 4.1.8.1 Evaluaciones que se basan en el pasado
      - 4.1.8.1.1 Escala gráfica de calificaciones
      - 4.1.8.1.2 Elección forzada
      - 4.1.8.1.3 Investigación de campo
      - 4.1.8.1.4 Incidente crítico
      - 4.1.8.1.5 Lista de verificación
      - 4.1.8.1.6 Escala de evaluación por conducta
      - 4.1.8.1.7 Escala de observación de la conducta



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 4.1.8.2 Evaluaciones que se basan en el desempeño futuro
  - 4.1.8.2.1 Autoevaluaciones
  - 4.1.8.2.2 Técnica de centros especializados de evaluación
  - 4.1.8.2.3 Evaluación por objetivos
    - 4.1.8.2.3.1 Etapas de la evaluación por objetivos
- 4.1.9 El papel de las nuevas tecnologías en la evaluación del desempeño
- 4.1.10 Qué método de evaluación es recomendable
- 4.1.11 El papel de las nuevas tecnologías en la evaluación del desempeño
- 4.1.12 Método de evaluación utilizado para Aecon Ag Constructores
  - 4.1.12.1 Método de evaluación por escala grafica de calificación
  - 4.1.12.2 Método de evaluación por objetivos
- 4.2 Evaluación de las funciones financieras
- 4.3 Evaluación de las funciones de calidad, ambiente, salud y seguridad
- 4.4 Evaluación de las funciones de contratos
- 4.5 Evaluación de las funciones de construcción
- 4.6 Manual de Funciones

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

### Bibliografía

### Anexos

- 1.- Cuestionario para análisis y descripción de cargos
- 2.- Hoja de evaluación del desempeño



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS  
EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL, CASO AECON AG  
CONSTRUCTORES S.A. (NUEVO AEROPUERTO DE QUITO)"**

**Tesis previa a la obtención  
del título de Ingeniero  
Comercial**

**AUTOR:  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ**

**DIRECTOR:  
DR. WILSON ANDRADE**

**CUENCA - 2011**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Los criterios vertidos en esta tesis, así como también la descripción de hechos y resultados, son de absoluta responsabilidad de su autora.

**María Augusta Bermeo Muñoz**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## DEDICATORIA

“Gracias al amor y a la bondad divina, cualquier momento de nuestra vida puede ser el comienzo de algo grande”. **Madre Teresa**

culminar

A mis queridos padres, José y María, quienes con su amor, esfuerzo y dedicación que siempre me supieron brindar fue parte fundamental para que pudiera con éxito mi carrera profesional.

manera

De igual manera, a mis amigos que de una u otra me dieron su apoyo para seguir adelante y lograr mí título profesional.

alcanzar

**María Augusta**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Cuenca, en especial a los catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que a lo largo de mi vida estudiantil supieron impartirme sus conocimientos con responsabilidad y dedicación contribuyendo a mi formación profesional.

Mi reconocimiento y gratitud al Dr. Wilson Andrade, Director de Tesis, quién de manera desinteresada me brindó su apoyo y guía en la realización y culminación del presente trabajo de investigación, el mismo que espero sea de gran utilidad para quienes se interesen por el estudio de este tema.

Al personal de la empresa Aecon Ag Constructores S. A, quienes con sus conocimientos y experiencia colaboraron para poder realizar con éxito este trabajo, el mismo que espero sea de gran utilidad para el desarrollo actual y futuro de los recursos humanos que integran esta importante empresa de construcción.

**María Augusta**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## INTRODUCCIÓN

Toda organización se forma para cumplir con una misión, para lo cual debe contar con el apoyo del recurso humano adecuado en sus diversas áreas, cuyos esfuerzos estén dirigidos no solamente en la consecución de los objetivos de la empresa, sino también su permanencia en el mercado ya sea nacional o internacional. Es así que el crecimiento y desarrollo de las empresas, a más de contar con recursos económicos y tecnológicos, depende de las personas que lo integran.

Por tanto, es muy importante la labor del Departamento de Recursos Humanos que es colocar a la persona en el puesto o cargo adecuado, siendo el análisis, descripción y valoración del personal en los diferentes cargos una herramienta esencial para la toma de decisiones oportunas y eficientes.

El presente estudio titulado “Análisis, Descripción y Valoración de Cargos Administrativos en Obras de Construcción Civil, caso Aecon Ag Constructores S.A. (Nuevo Aeropuerto de Quito), donde los recursos tanto económicos, físicos y humanos a ser administrados por la empresa son en cantidades considerables debido a su gran magnitud, quienes cumplen funciones de dirección, administración y de apoyo.

Una adecuada descripción y análisis de los cargos es una base de información objetiva para el reclutamiento, selección, ubicación y capacitación del personal, y además con la valoración del desempeño de los principales cargos, Aecon Ag Constructores S.A. tendrá una base para establecer una adecuada remuneración del personal, con lo cual se podrá potenciar la producción y productividad de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 1.1 LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA

Uno de los principales pilares del desarrollo de las sociedades, radica en la iniciativa privada que a través de inversiones, esfuerzos, tecnología, organización y más elementos forman empresas o unidades de producción que tienen como propósito el servicio a la comunidad y la obtención de beneficios.

La organización y coordinación de capital, esfuerzo, tecnología, etc., es una forma de organización económica privada, que el Estado Ecuatoriano lo reconoce en el Art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador que dispone: “El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución lo determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.<sup>1\*</sup>

Esta forma de organización privada la denominamos empresa, es decir es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que se consideran los elementos necesarios o factores productivos como son: el capital( financiero), los recursos naturales(materiales o físicos) y el trabajo (humano), a más de estos debemos considerar los recursos tecnológicos y los administrativos, los mismos que con un adecuado manejo y utilización se podrán llevar a cabo una producción que satisfaga tanto sus expectativas como las exigencias de la sociedad.

También se puede decir que la empresa es un organismo social formado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo esfuerzo está dirigido a la prestación de servicios y la producción de bienes para la comunidad, a cambio de un beneficio o renta.

---

<sup>1</sup> <http://www.ieps.gob.ec>



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la consecución de los objetivos para los que fueron creadas se debe tomar decisiones oportunas y eficaces por lo que es importante contar con el elemento humano adecuado en todas sus áreas, los mismos que se sientan comprometidos con la empresa y sus metas.

En el Ecuador la formación de empresas tanto en el sector industrial, agrícola, manufacturero, comercial, hotelero, de transporte, etc., han aportado con el crecimiento económico del país, con la producción de productos y servicios de consumo tanto a nivel nacional como internacional, y sobretodo ha contribuido con la generación de empleo.

Por lo que se puede deducir que las empresas, cualquiera que sea su actividad, en el Ecuador o en cualquier parte del mundo, es el motor que mueve la economía generando riqueza y desarrollo, y así mejorar el nivel de vida de la población

### 1.1.1 Clasificación de las empresas

Las empresas pueden ser múltiples y de diferente tipo, en el Ecuador estas están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, podemos clasificarlas de las siguientes formas:

#### 1.1.1.1 Según la actividad o giro del negocio

**Industriales.** Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas, estas a su vez se clasifican en:

- Extractivas, su finalidad es la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables como las mineras, petroleras, madereras, agropecuarias, pesqueras y silvícolas.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Manufactureras, su fin es la de transformar la materia prima en productos terminados o semi-elaborados, hay empresas que producen bienes de consumo final como prendas de vestir, muebles, alimentos, etc., y las de producción que satisfacen la demanda de empresas de consumo final.

**Comerciales.** Estas se dedican a ser intermediarios entre productores y consumidores, su función principal es la compra/venta de productos terminados, quienes pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas.

**Servicio.** Su objetivo es atender ciertas necesidades de carácter biológico, afectivo, y sentimental, etc. de la comunidad, puede ser de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo), educación y salubridad

### 1.1.1.2 Según la forma jurídica

**Empresas individuales o unipersonales.** Cuando pertenece y su aporte de capital es de una sola persona, en este caso la responsabilidad del propietario es ilimitada o hasta el monto de su aportación, estas suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

**Sociedades.** Constituidas por varias personas, según la Ley de Compañías estas pueden ser de capital como la Sociedad Anónima, Sociedad en Nombre Colectivos, Sociedad en Comandita Simple o por Acciones, la Economía Mixta y la compañía de Responsabilidad Limitada.

- **Sociedad Anónima.** Está formada por un mínimo de dos personas, la razón social debe contener la palabra “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o sus siglas; el capital está dividido en acciones negociables y su responsabilidad es hasta el monto de las mismas.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **La Compañía en Nombre Colectivo.** Es una empresa formada por dos o más personas que actúan bajo una razón social, la misma que está formada por los nombres de todos los socios o de alguno de ellos y se agrega la palabra “y compañía”, el capital está formado por los aportes de cada uno de los socios, pueden participar en su administración y son solidaria e ilimitadamente responsables por todos los actos de la compañía.
- **La sociedad en Comandita puede ser Simple o por Acciones.** La Comandita Simple tiene uno o varios socios que son solidarios e ilimitadamente responsables del manejo del negocio y existe bajo una razón social; la sociedad en Comandita por Acciones su capital está dividido en acciones nominativas las mismas que son intransferibles. La razón social está compuesta por el nombre de uno o varios socios y se agrega la palabra “compañía en comandita”
- **La sociedad de Responsabilidad Limitada.** Está formada por 3 ó máximo 15 socios, quienes actúan bajo una razón social a la que se añade la palabra “Compañía Limitada” o sus abreviaturas; su responsabilidad es limitada hasta el monto de su aportación individual, su capital está dividido en participaciones y son transferibles.
- **Compañía de Economía Mixta.** Son aquellas donde la gestión de la empresa y en su capital participan el sector privado conjuntamente con el sector público como son el Estado, las municipalidades, consejos provinciales e instituciones de derecho público, su aportación puede ser en dinero o especies. Esta clase de compañía puede ser exonerada temporalmente del pago de impuestos y contribuciones.

### 1.1.1.3 Según su dimensión

Existen muchos criterios para medir el tamaño de la empresa como son el número de personal contratado, capital invertido, el tamaño de sus operaciones,



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

el grado de tecnología utilizado, etc. Por lo que podemos clasificarlas en micro, pequeña, mediana y gran empresa.

- **Microempresa.** Esta generalmente es de carácter familiar, su número de empleados son máximo diez, su mano de obra no es calificada y la tecnología que utiliza es artesanal, produciendo así bienes de consumo final para atender a un pequeño sector de la población.
- **Pequeña empresa.** El capital invertido es bajo, su número de empleados son de 10 a 49 personas, la mano de obra es de baja calificación, la mayoría de bienes que produce son de consumo final y su nivel tecnológico es sencillo.
- **Mediana empresa.** Su capital es más alto que en la pequeña empresa, el número de personal está entre 50 y 199 existiendo un grado de especialización, los bienes que producen son de consumo final y algunos bienes de capital como maquinaria, etc., la tecnología utilizada es media sofisticada y sobretodo cuenta con una estructura organizativa claramente definida.
- **Gran empresa.** La mano de obra contratada es altamente calificada y supera las 200 personas, la producción se relaciona a los bienes intermedios y de capital, la tecnología utilizada es muy sofisticada, la organización tiene una clara jerarquización y departamentalización.

### 1.1.1.4 Según la procedencia de capital

Está en función de quienes son los dueños del capital, así tenemos:

- **Empresa privada.** Es aquella donde el aporte del capital es de





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

particulares, es decir pueden ser de personas naturales o jurídicas

- **Empresa pública.** Es aquella donde el aporte de capital es del Estado, convirtiéndose en propietario.
- **Empresa mixta.** Aquí el aporte de capital está formado por el sector público y por el sector privado, es decir, su propiedad es compartida con el Estado y los inversores privados.

### 1.1.1.5 Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- **Empresa Local.** Es la que concentra específicamente sus actividades dentro de la ciudad donde fue creada.
- **Empresa Regional.** El desarrollo de su actividad da alcance hacia varias ciudades aledañas
- **Empresa Nacional.** Es aquella cuya actividad se desarrolla en un único país.
- **Empresa Multinacional.** Es la que al mismo tiempo realiza sus operaciones en varios países

### 1.1.2 LA EMPRESA MODERNA

La empresa moderna tiene una estructura organizacional bien clara y definida, donde se puede identificar autoridades y responsabilidades, determinando las relaciones entre las funciones ha efectuarse, cuenta con canales de comunicación adecuados en todos sus niveles para el cumplimiento



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de sus objetivos y políticas de una forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzos.

Debido a la globalización de las economías, las empresas en el país y en general en el mundo se han visto obligadas a realizar muchos esfuerzos para sobrevivir en su medio, siendo este su objetivo principal, sienten la necesidad de ser más eficientes en la producción de bienes y servicios que satisfagan a sus clientes, es decir producir con calidad.

En los últimos tiempos, las empresas modernas buscan introducir en el desarrollo de su actividad el concepto de Calidad Total, que no es otra cosa que producir sin errores, defectos, ni desperdicios; es un sistema de gestión empresarial que busca satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, a través de la implementación de un proceso de Mejora Continua en todas sus actividades para lograr así ser más competitivos, por lo que es importante la intervención del empresario, dirigentes, trabajadores y

proveedores. Por tanto es aquí donde el recurso humano juega un papel importante, el empresario debe invertir más en este proceso de cambio y comprender que el trabajador puede producir calidad, siempre y cuando vaya ligado a un salario digno que proporcione comodidad y satisfacción a quien entrega su aporte de trabajo.

### 1.1.3 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

- **DE SERVICIOS.** Su objetivo es el de entregar a la sociedad bienes y servicios de calidad, a precios competitivos para la satisfacción de sus necesidades y en el momento oportuno.
- **ECONOMICOS.** Su objetivo es obtener la máxima rentabilidad que le permitirá su supervivencia, dando continuidad a su actividad, permanencia en el mercado y así obtener prestigio ante la sociedad. La rentabilidad es



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

el reflejo de la medida de satisfacción de las necesidades y de la eficiencia de la producción.

- **SOCIALES.** La finalidad de la empresa a más de lo económico es buscar el bienestar de la comunidad, su objetivo es proporcionar estabilidad y bienestar a sus miembros, a sus familias y de las personas relacionadas, que obtengan un medio útil para satisfacer sus necesidades y el logro de sus propios objetivos, a través del pago de salarios justos, el pago oportuno a proveedores y la conservación del medio ambiente.

- **DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Debido a las exigencias de un mundo cambiante, las empresas deben adaptarse y capacitarse para asumir los cambios y enfrentar los nuevos retos; estas buscan ser únicas que las diferencien de las demás, mediante la intervención en sus procesos y en la especialización de su recurso humano que con sus conocimientos y habilidades logren su eficiencia y competitividad.

Con el desarrollo de la organización se dinamiza la productividad, haciéndola más eficiente para garantizar su credibilidad tanto en los procesos como en los productos y servicios ante sus clientes internos y externos.

### 1.2 LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS DE GRANDES DIMENSIONES

En el país contamos con algunas grandes empresas constructoras como la Constructora Norberto Odebrecht, Hidalgo & Hidalgo, Colisa, Fopeca, Constructora Andrade Gutierrez, Herboriza Crespo, etc., que realizan obras de gran magnitud dentro y fuera del país como carreteras, puentes, aeropuertos,



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

hidroeléctricas, etc. Algunas de estas empresas son extranjeras, las mismas que mediante convenios con el gobierno o concursos han ganado proyectos que han servido para el desarrollo del país, a más del beneficio de la obra se generan nuevas plazas de empleo.

Para la construcción de grandes obras por lo general necesitan de inversiones muy altas, financiados una parte con recursos del país donde se realiza el proyecto y la mayor parte con capitales externos, dando así apertura a la inversión extranjera.

Se considera una empresa de construcción de grandes dimensiones, debido al gran número de trabajadores (más de 200 personas), a la importancia del proyecto y a la inversión realizada. Este tipo de empresas se hacen cargo de grandes proyectos que no pueden ser abordadas por empresas locales o países individualmente.

Estas grandes empresas tienen gran experiencia en su campo y cuenta con estrategias que le permitan conseguir proyectos importantes, potenciar la financiación y reducir los riesgos, su objetivo no es sólo económico, sino también la aprobación social a sus proyectos y a su organización; generalmente cuenta con personal especializado, profesionales con experiencia que son de gran ayuda en su organización y en la utilización de equipos más sofisticados.

Las grandes empresas de construcción de infraestructuras con un gran historial, conocen cuáles son las actividades que atraen financiación, conocen todo lo relacionado a

la elaboración de proyectos, diseño de propuestas, realización de aplicaciones y también sobre el cumplimiento de los requisitos financieros y legales relevantes que dictan las autoridades de financiación.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

#### DEFINICIONES

“La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir”. <sup>2\*</sup>

Visión es la “Imagen que la organización tiene de sí misma y de su trabajo. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio”. <sup>3\*</sup>

#### 1.3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA AECON AG CONSTRUCTORES S.A.

“Ejecutar la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito siguiendo la Política del Sistema de Gestión Integrado (SGI) y cumpliendo con los requerimientos de todas las partes involucradas”.

#### 1.3.2 VISIÓN DE LA EMPRESA AECON AG CONSTRUCTORES S.A.

“AECON AG CONSTRUCTORES S.A. a través de su política del SGI, confirma su compromiso de un desempeño empresarial competitivo y el mejoramiento continuo de los procesos de construcción y productos, incluyendo la calidad, medio ambiente, salud ocupacional y seguridad de todos los trabajadores y comunidades involucradas, asegurando el cumplimiento de las regulaciones legales, requerimientos externos y manteniendo el compromiso de prevenir la contaminación a lo largo del proyecto.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia 2002, pág. # 53

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia 2002, pág. # 55



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

A través de la implementación de lo anterior, AAGC busca satisfacer a sus clientes, accionistas, empleados, socios y comunidad”.

### **1.4 CONSTITUCIÓN Y ANTECEDENTES DE AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**

#### **1.4.1 CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

AECON AG CONSTRUCTORES S.A., es resultado de la fusión de dos empresas extranjeras: AECON GROUP de Canadá y AG (Andrade Gutiérrez) de Brasil.

AECON GROUP INC, fue fundado en 1919 en Toronto – Canadá, es una compañía de construcción y desarrollo de infraestructura que proporcionan plan, edificio, funcionamiento, procuración y servicios financieros en las áreas de construcción civil, industrial, nuclear y construcción de utilidad.

ANDRADE GUTIERREZ fue fundada en septiembre de 1948 en Belo Horizonte – Brasil, con la iniciativa de 3 jóvenes; su primera obra fue la canalización de una calle en Belo Horizonte, la empresa creció en la medida de sus obras. Andrade Gutiérrez realizó muchas obras en Brasil, y en algunos países como Ecuador, Bolivia, Portugal, Paraguay, Perú, Costa Rica, Venezuela, etc. construyendo carreteras, represas, puentes, autopistas, telecomunicaciones, aeropuertos, etc.

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.** se constituyó en el Ecuador el 21 de febrero del 2005, con un capital social de DOS MIL 00/100 DOLARES (US\$ 2.000,00) por un período de 99 años, siendo su objeto:

- a) Todas las fases del negocio de la construcción compra venta de inmuebles



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

y la preparación de proyectos, administración, construcción, negociación, y comercialización de proyectos de construcción e inmobiliarios, **en particular el desarrollo y perfeccionamiento del proyecto de construcción del nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito en la zona franca creada para tal proyecto.**

- b) La compra, venta, permuta, arrendamiento, comercialización, exportación, distribución y almacenamiento de todo tipo de bienes muebles tales como productos plásticos, metales, de madera, eléctricos, de comunicación, de construcción y de cualquier otro material para uso doméstico, industrial, comercial y para la construcción.
- c) La representación de empresas de construcción, comerciales, industriales nacionales e internacionales para la provisión de servicios relacionados con el objeto social.
- d) Formar parte como socio o accionista de compañías constituidas o por constituirse en el Ecuador o en el exterior.
- e) La compañía podrá brindar asesoramiento técnico y administrativo en materias de construcción, comercial, técnica, social, que incluirá todos los ámbitos, tanto a personas naturales como jurídicas, sean todos estos servicios brindados de forma directa o a través de personal calificado que será previsto por la compañía, sin que por esta razón el referido personal adquiera relación laboral alguna con la persona natural o jurídica a la cual se brinda el servicio.

### 1.4.1.1 ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Los órganos de gobierno y administración son: La Junta General de Accionistas, el Directorio, el Presidente Ejecutivo, el Presidente de la compañía y el Comité Financiero.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **La Junta General de Accionistas.** Está formada por los accionistas o sus representantes y la preside el Presidente y el Secretario, quienes convocarán a Junta General Ordinaria una vez al año, la misma que tiene las siguientes atribuciones y deberes:
  - a) Ejercer sus facultades y cumplir con las obligaciones que la ley y los presentes estatutos señalan como de su competencia privativa.
  - b) Interpretar los presentes estatutos en forma obligatoria para todos los accionistas y órganos de administración y fiscalización de la compañía.
  - c) Designar y remover a los miembros del directorio y fijar sus remuneraciones, en caso de así convenirlos.
  - d) Designar y remover al Comisario de la compañía y fijar su remuneración.
  - e) Ejercer las funciones que le competen como entidad directiva de la compañía y todas aquellas funciones que la ley y los estatutos no atribuyan expresamente a otro organismo social.
  
- **El Directorio.** Está integrado por cuatro directores elegidos por Junta General de Accionistas por un período de cinco años, se reúnen ordinariamente por lo menos cuatro veces al año previa convocatoria del Presidente, del Presidente Ejecutivo o uno de los directores, sus facultades y obligaciones son:
  - a) Supervisar la administración de los negocios de la compañía.
  - b) Establecer los asuntos que requieran autorización previa del Directorio.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c) Elegir al Presidente Ejecutivo, al Gerente de Construcción, al Gerente Financiero y demás representantes de la compañía, establecer sus funciones y remuneraciones.
- d) Supervisar y controlar las actuaciones de los representantes de la compañía
- e) Tomar decisiones relacionadas con la administración de la compañía en asuntos que no hayan sido delegados al Presidente, al Presidente Ejecutivo, al Gerente de Producción, al Gerente Financiero y al Gerente del Proyecto
- f) Revisar y aprobar las recomendaciones de los representantes de la compañía que tengan relación con el plan de ejecución de obras de construcción de proyectos y con diseño de obras.
- g) Establecer los montos de capital requeridos para un proyecto, para la adquisición de plantas, equipos o materiales de valor considerable.
- h) Otorgar poderes generales o especiales a personas para que tengan la facultad de obligar a la compañía frente a terceros con relación a los proyectos que la compañía desarrolle.
- i) Solicitar y revisar los informes sobre el avance del proyecto.
- j) Aprobar y autorizar la suscripción de créditos externos por parte de la compañía.
- k) Presentar a Junta General de Accionistas un informe anual sobre la marcha de la compañía.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- l) Conocer informes, balances y demás cuentas de la compañía
  
- m) Abrir y cerrar cuentas corrientes o de cualquier naturaleza y la designación del o las personas autorizadas para su emisión.
  
- **El Presidente Ejecutivo.** Este será elegido por el Directorio por un período de cinco años, además puede ser reelegido indefinidamente, y tiene los siguientes deberes y atribuciones.
  - a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía
  
  - b) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y decisiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio e impartir instrucciones al personal de la compañía.
  
  - c) Cuidar de la buena marcha de la compañía, resolviendo lo que estime necesario para su mejor funcionamiento y administración
  
  - d) Presentar anualmente a la Junta General de Accionistas un informe relacionado a la gestión llevada a cabo en nombre de la compañía.
  
  - e) Hacer recomendaciones a la Junta General de Accionistas en cuanto a la distribución de utilidades y constitución de reservas.
  
  - f) Designar apoderados especiales de la compañía.
  
  - g) Enviar mensualmente a los directores un reporte de costos y estados financieros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **El Presidente de la Compañía.** Es también el Presidente del Directorio, ejercerá sus funciones por cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; sus atribuciones y deberes son:
  - a) Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas
  - b) Vigilar la buena marcha de la compañía
  - c) Sustituir al presidente Ejecutivo en caso de ausencia temporal o definitiva hasta que se nombre al titular.
  - d) Supervigilar la gestión del Presidente Ejecutivo y demás funcionarios de la compañía.
  - e) Obligar a la compañía con su sola firma o con la firma del Presidente Ejecutivo hasta por los montos que periódicamente fije el Directorio
  
- **El Comité Financiero.** Será formado por tres personas, el Gerente Financiero y dos representantes de los accionistas nombrados por la Junta General de Accionistas. Este Comité tiene la facultad de dar recomendaciones al Directorio sobre asuntos financieros, tributarios, contables, de tesorería y manejo de flujo de efectivo de los proyectos de la compañía.

### 1.4.2 ANTECEDENTES DE AECON AG CONSTRUCTORES S.A.

El objetivo específico de este consorcio es la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, el mismo que hace varios gobiernos se ha venido estudiando la posibilidad y la necesidad de su construcción, siendo así que:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el año de 1980 el municipio determinó su ubicación, y, en el año de 1989 a través de la Dirección de Aviación Civil (DAG) compró esas propiedades ubicadas en Tababela.

En el Decreto Ejecutivo 885 del 23 de octubre del 2000, el Presidente de la República autorizó al Municipio construir, administrar y mantener el nuevo aeropuerto, transferible a empresas mixtas o privadas por contratos de concesión; para lo cual se crea la Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ), en este mismo año CORPAQ llama a licitación internacional, ganando el Consorcio CCC (Canadian Comercial Corporation) como concesionario del nuevo aeropuerto en el año 2001.

El contrato de construcción permite a la CCC subcontratar los trabajos de construcción con AECON AG CONSTRUCTORES S.A. y esta a su vez podría subcontratar a otros, la misma que en el año 2005 inicia los estudios Geotécnicos y Sísmicos. Finalmente en julio del 2006 se aprueba el financiamiento con instituciones financieras líderes internacionales y dando así inicio a su construcción.

### **1.4.2.1 BENEFICIOS DEL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO**

El nuevo aeropuerto de Quito, está ubicado a 13 Km. de la ciudad de Quito, en el sector de Tababela, con un área total de 1.500 Has., en su construcción participan

alrededor de 20 empresas, las mismas que dan empleo a personas de varias ciudades del Ecuador.

Los beneficios que se obtendrán con este proyecto son:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Permitirá que Quito cuente con un parque de 130 Has., en la zona norte.
- Se descongestionará y mejorará la circulación vehicular este-oeste
- Disminuirá los niveles de contaminación ambiental existentes
- Se eliminará el riesgo de accidentes aviatorios dentro de la ciudad.
- Permitirá mayor número de operaciones aéreas a destinos más lejanos sin necesidad de escalas intermedias
- Reducirá costos de transporte aéreo para el sector productivo
- Significativo incremento de plazas de trabajo
- Nuevos polos de desarrollo para el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y del país
- Al término de la concesión, la operación del nuevo aeropuerto se consolidará en el DMQ y éste podrá explotar una obra valorada en aproximadamente US\$ 600 millones de dólares.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**NUEVO AEROPUERTO DE QUITO-SECTOR TABABELA  
2006**



**2009**





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **CAPITULO 2**

### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

#### **2.1 GENERALIDADES DE ATRIBUCIONES O TAREAS**

##### **2.1.1. DEFINICIONES**

###### **2.1.1.1 TAREAS.**

Es el conjunto de actividades individuales que se ejecutan en un determinado puesto de trabajo, hace referencia a cargos simples y rutinarios como las personas que trabajan por horas y los obreros.

###### **2.1.1.2 ATRIBUCIONES.**

Es el conjunto de actividades individuales que es ejecutado por quien ocupa un cargo, incluyen actividades más diferenciadas como las personas que son mensualistas o los funcionarios

###### **2.1.1.3 FUNCIÓN.**

Es el conjunto de tareas o atribuciones

###### **2.1.1.4 CARGOS.**

Es el conjunto de funciones bien definidas dentro de la estructura organizacional de la empresa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

“El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”. <sup>4\*</sup>

“El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos”. <sup>5\*</sup>

### 2.1.2. DESCRIPCIÓN DE CARGO:

Es describir o enumerar las tareas, los deberes y las responsabilidades que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás, es decir destaca sus aspectos intrínsecos. En la descripción de cargos se hace referencia a qué hace y en qué condiciones lo desempeña.

### 2.1.3 OTROS CONCEPTOS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS O PUESTOS

“La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace”. <sup>6\*</sup>

“Las descripciones de puesto reflejan las funciones básicas de este, es decir las que son fundamentales o constituyen una necesidad para la empresa”. <sup>7\*</sup>

---

<sup>4 y 5</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia 2002, pág. # 165

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia 2002, pág. # 183

<sup>7</sup> MONDY, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, Editorial Offset, México, 2005, pág. # 295





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Dentro de una organización es importante que exista un departamento de recursos humanos, donde el jefe de personal se encargue de ayudar y de asesorar a los gerentes de otras áreas, por lo que entre sus funciones tenemos las siguientes:

#### 2.1.4.1 Planeación de personal

El departamento de personal se encarga de la provisión y demanda de empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir determina el número y tipo de empleados que serían necesarios en la organización y en el momento adecuado, además se encarga de los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal.

#### 2.1.4.2 Empleo.

Se encarga de cubrir los puestos vacantes con el personal apropiado que se requiere según las necesidades del sector y de la empresa en general, para lo cual se encarga del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

##### a) Reclutamiento.

Es un proceso a través del cual se provee de personal idóneo para cubrir las vacantes existentes, este requerimiento puede ser cuando se crea un nuevo puesto, por promoción o por liquidación del empleado. Para la efectividad del reclutamiento se recurre al mercado de trabajo donde se podrá elegir al personal idóneo, se cuenta con fuentes de reclutamiento internas y externas, y por otros medios de reclutamiento como los de comunicación o difusión.

La fuentes internas, son aquellas cuando se recurren a personas que están dentro de la empresa como son: sindicatos, archivo o base de datos de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores, de familiares o recomendados si la política de la empresa lo permite y por promoción o transferencia interna del personal siempre y cuando tenga la capacidad para desempeñar ese puesto.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las fuentes externas, son aquellas cuando se recurre a personas o lugares totalmente ajenos a la empresa, como son las de profesionales e instituciones educativas, las asociaciones profesionales, bolsa de trabajo, agencias de colocación, etc.

### **b) Selección.**

A partir del reclutamiento se cuenta con candidatos probables para ocupar la vacante, la selección se encarga de hacer la elección, clasificación y la toma la decisión con respecto al candidato más adecuado según las necesidades de la empresa, permitiendo analizar sus habilidades y capacidades

En este proceso de selección se utiliza técnicas como: la entrevista, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, con las que se podrá conocer su preparación académica, su experiencia laboral, sus habilidades, su personalidad, etc.

“Selección es el proceso mediante el cual una organización, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.<sup>8\*</sup>

“Puede definirse como aquella actividad organizada que, un vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma”.<sup>9\*</sup>

En este proceso se propone seguir un orden lógico como el siguiente:

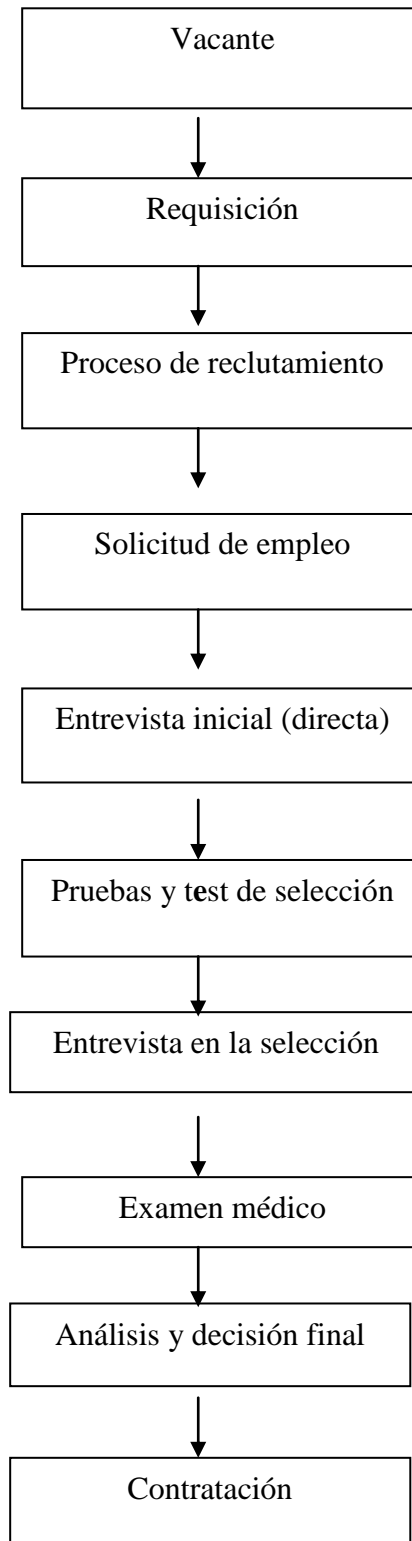
---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia, 2002 pág. # 111

<sup>9</sup> PORRET GELABERT, Miquel, Recursos Humanos, Esic Editorial, Madrid, 2008, pág. # 159



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **c) Contratación.**

Aquí se formaliza, de acuerdo a la ley la relación entre el trabajador y la empresa, a través de un contrato donde se garantiza sus derechos como sueldo, tiempo de duración, cargo, etc. y sus obligaciones para con la empresa, este contrato deberá ser firmado por el trabajador, el representante de la empresa y el responsable directo.

### **d) Inducción**

Su objetivo es la integración del nuevo trabajador a la empresa y a su nuevo cargo, donde se le proporcionará información de los objetivos, programas y políticas de la empresa; se le hace conocer sus instalaciones, su lugar de trabajo y algunos aspectos sobre su puesto, a su jefe inmediato y a sus nuevos compañeros, de tal forma que su adaptación sea en el menor tiempo posible y su rendimiento no se vea afectado. La inducción es importante realizarlo aunque la persona tenga experiencia en ese puesto, debido a que cada empresa tiene diferente estilo para hacer las cosas.

### **2.1.4.3 Capacitación y desarrollo**

La capacitación es el conjunto de actividades que ayudarán al empleado a mejorar su rendimiento presente y futuro al adquirir otros conocimientos, habilidades y actitudes que le serán de gran utilidad en su cargo. La capacitación debe ser permanente y continua, es importante que la empresa invierta recursos ya que el beneficio no es sólo para el empleado, sino también para la empresa en el logro de sus objetivos.

La capacitación permitirá al empleado elevar su nivel de vida, el desempeño de su trabajo actual será más eficiente y productivo, por lo que este beneficio se prolongará a toda su vida laboral.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El desarrollo es dirigido al personal administrativo que le ayudará a manejar responsabilidades futuras independientemente de las actuales, permite su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, a través de promociones y transferencias para llenar el puesto disponible en el momento que se necesite, es decir se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo

### 2.1.4.4. Administración de sueldos y salarios

Los sueldos y salarios son parte fundamental en la vida económica y social del empleado, es la retribución que recibe a cambio de su trabajo o servicio que le servirá para satisfacer sus necesidades de alimentación, de vestimenta, de salud, de comodidad, de seguridad económica, etc., para él y toda su familia.

- **Sueldo.** Se paga mensual o quincenalmente a los empleados incluido los días no laborables, estos pueden realizar trabajos administrativos y de supervisión.
- **Salario.** Se paga a los trabajadores u obreros de acuerdo a su jornada u horas de trabajo y su pago es semanal.

Toda organización está integrada o formada por diversos cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad. La administración de sueldos y salarios, ayudan a determinar el valor de cada cargo de acuerdo a sus actividades y responsabilidades, aplicando técnicas que permitan que el pago de sueldos y salarios sean equitativas y justas, para lo cual se debe tomar en cuenta la capacidad, eficiencia, desempeño, estudios que posee el trabajador, etc.; esta información ayuda a la empresa a mantener un control de costos de mano de obra, como es el caso de las industrias, donde los salarios constituyen parte de los costos de producción.

Del departamento de recursos humanos depende que una buena administración de sueldos y salarios atraigan a los empleados necesarios, motivados a dar lo mejor de sí en el momento de realizar su trabajo, por lo que el



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

control y manejo de estos costos dependerá de como se logre la productividad de los empleados

Para obtener una política salarial justa y equitativa se debe mantener dos formas de equilibrio, el interno y el externo.

### **Equilibrio interno.**

Es mantener coherencia de los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, se logra aplicando la información que proporciona la evaluación y clasificación de cargos que se consigue a través un programa previo de descripción y análisis.

### **El equilibrio externo.**

Es mantener coherencia con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado de trabajo, para lo cual se utiliza la información que se obtiene a través de la investigación salarial.

En el contrato de trabajo se estipula el sueldo/salario al que tiene derecho el trabajador según su cargo, más los beneficios de ley que está contemplado en el Código de Trabajo Ecuatoriano. En nuestro país se ha establecido el salario Mínimo Vital para los trabajadores en general, para el servicio doméstico y para el sector artesanal, en base a un estudio socio-económico de la población que realiza el Ministerio de Trabajo o de Relaciones Laborales en base al costo de la canasta familiar que está conformada por el costo de alimentación, de salud, de habitación, de vestuario, de transporte, de previsión y de recreaciones.

### **2.1.4.5. Prestaciones y servicios de personal**

Las prestaciones y servicios al personal son beneficios adicionales que concede la empresa a todos sus trabajadores independientemente del cargo ocupado, a más de su salario estos pueden ser monetarios o no monetarios.

Los beneficios que proporciona la empresa son una variedad de ventajas como asistencia médica, seguro de vida, transporte, alimentación, planes de jubilación, cafetería, permiso maternal y licencia médica, bonos, vacaciones, áreas de descanso, actividades deportivas, etc., en algunas empresas al personal con cargo más elevado se incluye otro tipo de beneficios como: provisión de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

vehículo, de vivienda, educación para los hijos, pasajes en el caso que sean de otros lugares dentro o fuera del país, etc.

Algunas de estas prestaciones y servicios son condiciones para evitar la rotación de personal, es decir para mantenerlos en la empresa especialmente cuando la demanda de mano de obra es escasa debido a su función y a la actividad de la empresa; otros beneficios son para cumplir exigencias determinadas en la legislación laboral o seguridad social, por los sindicatos y por los contratos colectivos.

En definitiva las prestaciones y servicios ofrecidos por algunas organizaciones, constituyen un costo adicional los mismos que deben ser analizados y evaluados profundamente dependiendo de las condiciones económicas de la empresa, de la responsabilidad social que esto implica y de la aceptación por parte del personal para que este programa de prestaciones se cumpla.

### **2.1.4.6. Seguridad y Salud en el trabajo**

En todas las organizaciones sin considerar su tamaño, es importante que se dispongan de programas de seguridad y salud laboral, siendo responsabilidad del departamento de recursos humanos, del administrador y de los gerentes de la empresa, proporcionar un lugar de trabajo libre de riesgos, accidentes y condiciones de trabajo que puedan perjudicar su salud física y mental, lo que provocaría responsabilidades legales y morales.

Al llevar a cabo programas de seguridad y salud laboral se estará asegurando la disponibilidad de personas necesarias para llevar a cabo las funciones de la empresa, se evitará la rotación de personal por enfermedades y accidentes que adquieran en el trabajo, ya que esto significaría un costo en términos humanos, sociales y financieros.

“La Seguridad implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo. La Salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados”. <sup>10\*</sup>

---

<sup>10</sup> MONDY, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, Editorial Offset S.A., 2005, pg. 360



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

La salud laboral se refiere a las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la integridad física y mental del trabajador, previniendo de enfermedades ocupacionales inherentes a su cargo y del ambiente físico donde desarrolla su trabajo.

En cuanto a la integridad física, las empresas actualmente se preocupan por ofrecer un ambiente de trabajo saludable, ya que los trabajadores podrían estar expuestos a condiciones externas que sean perjudiciales para la vista, oído, olfato, tacto y gusto, como son el ruido, aire, temperatura, humedad, frío, falta de iluminación, etc., así mismo dependiendo de la empresa puede contar con dispensario médico, puede realizar exámenes médicos preventivos a los trabajadores cada cierto período y al finalizar su relación laboral.

La integridad mental, se refiere a las condiciones psicológicas y sociológicas que definen su comportamiento como el evitar situaciones que provoquen estrés y el mantener relaciones humanas agradables.

La seguridad laboral implica el prevenir accidentes, incendios y robos dentro de la empresa, la seguridad no es solamente para el personal de producción sino también para el personal que se encuentra en las oficinas, para lo cual se contrata técnicos que puedan informar, enseñar y hacer cumplir las normas de seguridad en la empresa, la misma que dota de ropa, implementos y equipos de seguridad a los trabajadores con el ánimo de minimizar los riesgos de accidentes y maximizar su productividad al sentirse seguros, motivados y satisfechos.

Por tanto la seguridad y salud laboral debe ser parte de la empresa, manteniendo una permanente capacitación para concientizar lo importante que es para el normal desenvolvimiento de sus actividades dentro de la misma, no solamente se debe cumplir por obligación o por disposiciones legales, sino para lograr el cumplimiento de objetivos tanto a nivel empresarial como el de sus empleados.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **2.1.4.7. Relaciones laborales.**

Las relaciones laborales se establecen a través de un contrato de trabajo, donde interviene el trabajador y el empleador pueden ser una persona natural o una persona jurídica, en este contrato las partes tienen conocimiento de obligarse al cumplimiento de determinados derechos y obligaciones como es para el empleador dar trabajo y pagar un sueldo más todos los beneficios de ley y para el trabajador cumplir con su trabajo en el tiempo determinado.

Por tanto este contrato servirá para evitar conflictos o mal entendidos entre las partes y dando cumplimiento al Código de Trabajo y más obligaciones y derechos que de esto se deriva.

La relación laboral no solamente abarca aspectos contractuales, sino también el mantener una buena relación con sus empleados, sin embargo esto dependerá de una buena comunicación, de cooperación, de protección, de asistencia o ayuda cuando lo necesite, sin olvidar que el trabajador es un ser humano que puede tener problemas tanto personales como en el lugar de trabajo.

### **2.1.5. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS**

El método de recolección de datos, es el medio a través del cual el investigador obtiene la información o datos de los participantes que requiere para su estudio y para cumplir con los objetivos de su investigación, el método a utilizarse debe ser planificado cuidadosamente para obtener datos válidos y confiables.

Las personas que participan en la investigación son el gerente de recursos humanos y un analista o asesor quienes observan y analizan el trabajo, y el trabajador o empleado que proporciona la información sobre su cargo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los métodos más utilizados para la recolección de datos son:

### 2.1.5.1 Observación.

La utilización de este método consiste en observar directamente al ocupante del cargo en el momento que realiza sus funciones y el analista se encarga de registrar los datos claves de su observación, este método se utiliza cuando los cargos son sencillos, rutinarios y repetitivos. La observación por sí sola es un medio insuficiente para obtener información, sobretodo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto.

#### **Ventajas:**

- Los datos que se obtienen son más objetivos, ya que el analista no tiene ninguna relación con el trabajador.
- El ocupante del cargo no tiene que dejar de hacer sus labores
- El analista puede obtener más detalles sobre el cargo
- Puede determinar si se cumple con el contenido del cargo que es: qué hace, cómo lo hace, cuándo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace

#### **Desventajas:**

El ocupante del cargo puede comportarse de manera diferente a como realiza normalmente su trabajo.

- La persona observada puede sentirse incómoda y no desempeñar bien su función.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Este es aplicable solamente a cargos que sean simples y repetitivos
- Obtener información completa significa invertir mas tiempo y dinero

### 2.1.5.2 Cuestionario

Este consiste en recolectar información a través de un cuestionario que debe ser llenado por el ocupante del puesto, debe ser elaborado con preguntas claras y concretas, debe ser conocido con anticipación por el empleado o su superior para así evitar distorsiones, mal entendidos o detalles innecesarios, ya que con el cuestionario se propone obtener respuestas correctas e información útil a bajo costo y en el menor tiempo posible.

#### **Ventajas:**

- Se recoge con más rapidez la información, ya que puede abarcar a un gran número de empleados
- Su costo es más económico
- Su aplicación puede llegar a cargos de alto nivel
- Facilidad para obtener, cuantificar y analizar los datos
- Puede estar presente o no el analista

#### **Desventajas:**

- Se puede evadir alguna respuesta



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Se corre el riesgo de que el cuestionario no sea devuelto por el ocupante del cargo
- No se recomienda aplicar a cargos de bajo nivel, el ocupante puede tener dificultad de entender y de responder por escrito
- Se debe elaborar cuidadosamente
- No facilita el intercambio de opiniones o comentarios entre el analista y el ocupante del cargo.
- Falta de sinceridad en las respuestas
- Falta de comprensión en las preguntas

### 2.1.5.3 Entrevista

Con este método el analista obtiene información directa y verbal de la persona que es entrevistada, este método es más flexible y si es bien estructurada puede obtener toda la información relacionada sobre el cargo.

La entrevista puede ser individual con cada empleado, entrevista grupal con personas que tienen el mismo puesto y entrevista con el supervisor inmediato.

La entrevista es el método más utilizado a más de permitir la interacción entre el analista y el empleado, permite eliminar inmediatamente dudas respecto a su cargo, en caso de existir.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Ventajas**

- Es la forma más rápida y sencilla de obtener información
- Obtiene información completa por parte de quienes conocen mejor el cargo
- Hay facilidad para aclarar todas las dudas que existan.
- Participa el analista y el ocupante del cargo
- Puede aplicarse a cargos de cualquier nivel
- La información que se obtiene es confiable y de mejor calidad
- Si existe mala interpretación de la pregunta, se puede aclarar para una correcta respuesta.
- Posibilidad de mostrar frustraciones en cuanto al cargo.

### **Desventajas**

- Si la entrevista es mal dirigida puede provocar que el entrevistado reaccione negativamente.
- No es fácil obtener información confidencial
- El ocupante tiene que dejar de hacer sus labores, esto significa un costo para la empresa
- Requiere de más tiempo si quiere profundizar en ciertos temas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Se puede distorsionar la información
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras

### 2.1.6 ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### 2.1.6.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Su propósito es identificar fielmente la naturaleza del contenido del cargo para así diferenciarlo de los demás que forman parte de la empresa u organización, contiene los siguientes datos:

##### 1. Título del cargo

Es la designación o nombre que se utiliza con frecuencia por parte de los miembros de la empresa al referirse al puesto

##### 2. Número o código del cargo

Algunas empresas utilizan sistema de numeración o códigos para identificar a cada uno de los cargos o puestos dentro de su organización.

##### 3. Ubicación

Es el lugar donde se realiza las diferentes actividades o trabajos por parte de los funcionarios o empleados, este lugar se le puede denominar planta, sección o departamento de la empresa.

##### 4. Relación de reporte

Aquí se puede identificar el nivel jerárquico donde está ubicado el cargo dentro del organigrama de la empresa



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 5. Supervisión

Cuando los diferentes cargos ejercen supervisión sobre otros puestos o cargos inferiores

### 6. Relaciones

Aquí se puede identificar las relaciones o interacciones que tienen los diferentes funcionarios o empleados al interior de la empresa

#### 2.1.6.2 DESCRIPCIÓN GENÉRICA

En esta parte se hace un resumen del contenido del cargo, mediante el cual se tiene una perspectiva general en forma breve y precisa del mismo, dando una idea general de lo que se hace en ese cargo o puesto de trabajo

#### 2.1.6.3 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Consiste en una descripción detallada de las actividades o funciones principales a desempeñar en ese cargo.

#### 2.1.6.4 FECHA DE LA DESCRIPCIÓN

Ayuda a identificar los cambios que harían obsoleta la descripción, de ahí su importancia para determinar el tiempo transcurrido desde su último estudio y garantizar así su revisión periódica del contenido del cargo.

#### 2.1.7 LA EMPRESA

Aecon AG Constructores S.A. está dividida en las siguientes áreas que son: el área Administrativa-Financiera y el área de Construcción.

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) La Administrativa-Financiera se subdivide en: gerencia financiera, contabilidad, control de costos, administración, y, el de adquisiciones y bodega
- b) El área de Construcción se subdivide en : ingeniería técnica, planeamiento, edificios e infraestructura
- c) A más de éstas áreas tenemos el departamento de CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad) y el departamento de Contratos.

En el presente estudio se describirá, analizará y valorará al personal de los principales cargos administrativos de AECON AG CONSTRUCTORES S.A., de la área Administrativa - Financiera, de Construcción, de CASS y de Contratos, ya que es una

empresa de gran magnitud en la cual es importante determinar ciertos cargos administrativos que son necesarios para que una empresa marche y cumpla con sus objetivos de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. Cabe indicar que forman parte de esta empresa 436 personas entre gerentes, jefes, asistentes, superintendentes, inspectores, ayudantes, choferes, etc., y 1.564 personas forman parte de los subcontratistas

Para realizar la descripción de los principales cargos, se pidió que los funcionarios contesten y llenen un formulario, el mismo que tenemos en el





UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 1

NUEVO AEROPUERTO DE QUITO  
2011



CAMPAMENTO DEL NAIQ



AUTOR:  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.2 PRINCIPALES FUNCIONES FINANCIERAS

Los principales departamentos del área administrativa-financiera de Aecon Ag Constructores son: Gerencia Financiera, Contabilidad, Control de Costos, Administración del Campamento y el de Adquisiciones y Bodega.

#### **AECON AG CONSTRUCTORES S.A.** "NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO"

#### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo – Financiero
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia del Proyecto
<b>SUPERVISA A:</b>	- Jefe de Contabilidad - Jefe de Control de Costos - Administrador de Campamento - Jefe de Adquisiciones y Bodega.
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	Gerencia del proyecto, Construcción, Contabilidad, Control de Costos, Administración de Campamento, Adquisiciones y Bodega, Contratos, Calidad y Seguridad, y Subcontratistas.

#### **PROPÓSITO DEL CARGO:**

El Gerente Financiero, se encarga de establecer programas y políticas financieras para obtener resultados positivos, así como la conservación de los registros financieros.

#### **FUNCIONES**

- Presentar informes financieros para el gerente del proyecto y accionistas
- Establecer parámetros y desarrollar pronósticos trimestrales.
- Realizar el análisis y la planeación financiera
- Identificar métodos para mejorar el flujo de fondos, capital circulante y retornos de capital empleado.
- Revisar y analizar los reportes con discrepancias.
- Revisar el estado financiero mensual del proyecto
- Autorizar requisiciones y órdenes de compra de materiales y servicios
- Solicitar información a bodega y otros sectores para realizar el presupuesto mensual

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Autorizar los pagos a proveedores, subcontratistas y cualquier obligación financiera de la empresa.
- Autorizar y firmar cheques
- Solicitar auditorías externas
- Controlar y vigilar el progreso de los grupos de contabilidad, administración de campamento, costos y el de adquisiciones y bodega.

**CARGO:** **JEFE DE CONTABILIDAD**  
**DEPARTAMENTO:** Contabilidad  
**REPORTA A:** Gerente Financiero  
**SUPERVISA A:**  
- Asistente Contable  
- Cajero  
- Auxiliar.

**RELACIONES INTERNAS:** Control de Costos, Recursos Humanos, Adquisiciones y Bodega, Contratos, Construcción y Subcontratistas.

### PROPÓSITO DEL CARGO:

El Jefe de Contabilidad tiene como propósito general la jefatura del departamento contable, para que se cumplan y se registren todas las actividades de la empresa, a fin de garantizar que se obtengan estados financieros confiables y oportunos, y así lograr mantener la eficiencia dentro del departamento.

### FUNCIONES

- Preparar y revisar los estados financieros
- Revisar la declaraciones mensuales al SRI
- Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a las fechas establecidas por la gerencia financiera
- Coordinar con los auditores externos en las funciones de auditoría anuales
- Efectuar asientos de ajustes necesarios para el cierre mensual y anual
- Revisar el registro contable de facturas y otros documentos
- Revisar y verificar la nómina de pagos
- Crear y Codificar nuevas cuentas contables.
- Mantener contacto con los bancos y otras instituciones para dar soporte a las actividades de la empresa
- Realizar transferencias bancarias de nómina y otros pagos
- Asignar, coordinar actividades y evaluar al personal bajo su cargo
- Verificar, firmar y suministrar la información requerida por autoridades de control como el SRI (Servicio de Rentas Internas) y la Superintendencia de Compañías.
- Revisar las conciliaciones bancarias

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Realizar arqueos de caja chica
- Controlar la emisión de cheques

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE  
**DEPARTAMENTO:** Contabilidad  
**REPORTA A:** Jefe de contabilidad  
**SUPERVISA A:** No realiza supervisión

**RELACIONES INTERNAS:** Adquisiciones y Bodega, Administración, Contratos, Recursos Humanos y Subcontratistas

### PROPÓSITO DEL CARGO:

Realizar una variedad de tareas de contabilidad, relacionadas al procesamiento y registro contable de facturas por compras y servicios, además preparar la información necesaria para dar cumplimiento a las declaraciones mensuales al SRI (Servicio de Rentas Internas)

### FUNCIONES

- Elaborar requisiciones y órdenes de compra por servicios e importaciones
- Recibir, revisar y registrar facturas por compras, servicios y otros documentos en el sistema contable, considerando los descuentos de ley como la Retención en la Fuente y Retención del IVA según el caso.
- Revisar y analizar algunas cuentas contables
- Realizar asientos de ajustes necesarios
- Contabilizar liquidaciones de los empleados
- Revisar y contabilizar la nómina de pagos
- Ingresar información en el anexo transaccional COA para el SRI
- Archivar los documentos contables con sus respectivos respaldos
- Mantener y controlar archivo de retenciones en la fuente
- Controlar y llevar un archivo de todos los gastos por importaciones
- Preparar reportes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** CAJERO  
**DEPARTAMENTO:** Contabilidad  
**REPORTA A:** Jefe de contabilidad  
**SUPERVISA A:** No realiza supervisión

**RELACIONES INTERNAS:** Contratos, Recursos Humanos, Adquisiciones y Bodega y Subcontratistas

### PROPÓSITO DEL CARGO:

Su función es garantizar las operaciones de caja, realizando oportunamente la recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor, llevar un adecuado control de cuentas por pagar, registro de cobros de planillas por avance de obra y otros ingresos.

### FUNCIONES

- Registrar los pagos en el sistema
- Elaborar cheques para proveedores y subcontratistas
- Registrar recibimientos de planillas por avance de obra
- Registrar las transferencias realizadas
- Registrar pagos de planillas al IESS y el pago de Impuestos al SRI
- Manejar y controlar la Caja Chica
- Registrar y controlar de préstamos a empleados
- Registrar y controlar de inversiones realizadas
- Registrar y controlar los anticipos a subcontratistas y proveedores
- Realizar reportes varios como: movimientos de bancos, cuentas de proveedores, antigüedad de facturas, etc.
- Archivo de documentos
- Otras actividades que requieran



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **JEFE DE CONTROL DE COSTOS**

**DEPARTAMENTO:** Control de Costos

**REPORTA A:** Gerente Financiero

**SUPERVISA A:**

- Encargado de Costos
- Asistente de costos
- Anotadores

**RELACIONES INTERNAS:** Financiero, Construcción, Adquisiciones y Bodega, Contabilidad, Contratos, Planeamiento y Subcontratistas.

### **PROPÓSITO DEL CARGO:**

El Jefe Control de Costos se encarga del control y análisis de costos económicos y financieros de la obra para así optimizar sus recursos

### **FUNCIONES**

- Preparar información sobre costos de trabajos u obras requeridas
- Realizar análisis de costos de trabajos
- Reportes informativos de producción y productividad
- Programación de planeamiento económico y financiero para accionistas
- Realizar análisis de costos mensuales de la obra entre lo programado y lo real
- Justificar los principales variaciones de costos
- Identificar y recomendar actividades para recuperar costos.
- Cálculo de ficha de control de los equipos
- Control de entrada de insumos como agregados, cemento, imprimante, etc.
- Codificación y aprobación de requisiciones de compras
- Mantener archivos de reportes de costos de la obra.
- Asignar, coordinar las actividades y evaluar al personal bajo su cargo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>CARGO:</b>	<b>ADMINISTRADOR DE CAMPAMENTO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administración
<b>REPORTA A:</b>	Gerente Financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	- Recursos Humanos - Sistemas - Seguridad - Recepción - Mantenimiento
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	Financiero, Recursos Humanos, Producción, Contabilidad, Adquisiciones y Bodega, Calidad, Seguridad y Subcontratistas

### PROPÓSITO DEL CARGO

Se encarga de supervisar los temas administrativos diarios de la empresa, incluyendo la dirección y coordinación de las actividades de seguridad, sistemas y recursos humanos, además la recepción y servicios varios del campamento.

### FUNCIONES

- Coordinar y supervisar las actividades de los departamentos asignados.
- Clasificar y supervisar la recepción y entrega de documentos.
- Administrar servicios varios del campamento, como el mantenimiento de oficinas, conserjería, lavandería, vivienda, transporte y servicio de comida.
- Solicitar a bodega materiales e insumos que requiere el departamento de mantenimiento.
- Solicitar al departamento médico proporcione los servicios tanto preventivos como inmediatos
- Coordinar actividades con el personal de seguridad en relación al personal, materiales y equipos en el campamento.
- Solicitar se mantenga en buen funcionamiento el equipo electrónico, de comunicación, internet y el respaldo de datos por parte del departamento de sistemas
- Coordinar actividades en área de reciclaje
- Coordinar actividades cuando hayan visitas
- Vigilar que el personal de mantenimiento cumpla con las normas de seguridad de la empresa
- Asignar, coordinar las actividades y evaluar al personal bajo su cargo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEPARTAMENTO:** Recursos Humanos  
**REPORTA A:** Administrador de Campamento  
**SUPERVISA A:** - Coordinador de Recursos Humanos 2

**RELACIONES INTERNAS:** Ingeniería, Contabilidad, Planeamiento, Edificio, Infraestructura, Adquisiciones y Bodega, Contratos, Administración, Control de Costos, Calidad y Seguridad.

### PROPÓSITO DEL CARGO

El coordinador de recursos humanos se encarga del reclutamiento, contratación, orientación y documentación del personal de AAGC, y otras funciones que tienen relación con la administración de recursos humanos.

### FUNCIONES

- Coordinar los requerimientos de mano de obra
- Reclutar personal calificado de acuerdo a los requerimientos aprobados..
- Elaborar contratos de trabajo
- Procesar nómina y liquidación del personal
- Entregar información a contabilidad para su registro
- Coordinar las charlas de inducción para el personal nuevo.
- Preparar reportes mensuales para gerencia administrativa-financiera
- Procesar planillas del IESS
- Realizar pagos al personal
- Elaboración de certificados
- Mantener listas y hojas de vida actualizadas de prospectos de empleados.
- Mantener archivos con información del personal a más de datos personales como nombre de un familiar directo, números y direcciones de contacto
- Tratar las inquietudes del personal de la empresa
- Entrega de formularios del impuesto a la renta de los empleados y trabajadores
- Realizar encuestas de satisfacción de los empleados
- Asignar, coordinar actividades y evaluar a su personal





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **JEFE DE ADQUISICIONES Y BODEGA**  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega  
**REPORTA A:** Gerente Financiero  
**SUPERVISA A:** -Encargado de bodega  
-Compradores  
-Encargado de Patrimonio  
-Choferes

**RELACIONES INTERNAS:** Financiero, Contabilidad, Construcción, Recursos Humanos, Control de Costos, Calidad y Seguridad, y Subcontratistas

### PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar y coordinar actividades para cumplir con los procesos, políticas y procedimientos del departamento, a fin de garantizar la dotación oportuna de materiales, insumos y equipos temporales y permanentes en los sitios del Proyecto.

### FUNCIONES

- Revisar y analizar las requisiciones para compra de materiales, servicios o equipos solicitados por otros departamentos de la empresa
- Analizar cotizaciones solicitadas.
- Aprobar y firmar Órdenes de Compra elaboradas para su compra respectiva
- Realizar la calificación de proveedores
- Manejar negociaciones con los proveedores con respecto a precios, entregas y especificaciones
- Gestionar actividades de importación de materiales y equipos
- Revisar y firmar permisos de ingreso a zona franca
- Verificar que los artículos que se van a adquirir cumplan con las especificaciones solicitadas
- Coordinar y controlar el proceso de recepción, verificación y almacenamiento de los materiales y equipos
- Proporcionar información al Gerente Financiero para la elaboración del presupuesto mensual.
- Coordinar la venta de materiales obsoletos y sobrantes.
- Realizar visitas a las instalaciones de los proveedores para verificar su capacidad para cumplir con los requerimientos de calidad, especificaciones y fechas de entrega.
- Realizar reclamos o devoluciones a los proveedores por los materiales o equipos que no cumplen con las características solicitadas
- Reportar daños, pérdidas o robos, en caso que lo hubiere

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Coordinar la realización de inventarios físicos
- Cooperar con los auditores externos e internos.
- Controlar el envío de las facturas, órdenes de compra y requisiciones al departamento de Contabilidad para su respectivo registro
- Mantener registros de las compras
- Asignar, coordinar actividades y evaluar al personal de bodega



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **ENCARGADO DE BODEGA**  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega  
**REPORTA A:** Jefe de Adquisiciones y Bodega  
**SUPERVISA A:** Ayudantes de bodega

**RELACIONES INTERNAS:** Contabilidad, Contratos, Ingeniería,  
Planeamiento, Administración, Recursos  
Humanos, Control de Costo, Calidad y  
Seguridad.

### PROPÓSITO DEL CARGO

El control y distribución de materiales, a fin de contribuir directamente para que el departamento de adquisiciones cumpla con su objetivo de atender con eficiencia a los usuarios en la empresa

### FUNCIONES

- Recepción de los materiales adquiridos
- Controlar y distribuir los materiales
- Reportar y verificar existencias de materiales varios y combustibles
- Preparar reportes de la situación de la importación de materiales
- Preparar reportes de movimientos realizados en la balanza de agregados varios
- Elaborar documentos de entradas y salidas de materiales
- Archivo y control de la documentación de entradas y salidas de materiales
- Coordinar y controlar las actividades de los ayudantes de bodega
- Supervisar que los ayudantes de bodega utilicen los equipos de seguridad



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COMPRADOR**  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega  
**REPORTA A:** Jefe de Adquisiciones y Bodega  
**SUPERVISA A:** No ejerce supervisión

**RELACIONES INTERNAS:** Contabilidad, Administración, Control de Costos, Calidad y Seguridad

### PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar compras efectivas, ofreciendo a la empresa calidad y buen precio en la compra realizada.

### FUNCIONES

- Cotizar materiales dentro y fuera del país
- Realizar órdenes de compra
- Llamar a proveedores
- Solicitar certificados de calidad en caso de ser necesario
- Realizar permisos de ingreso para Corpaq.
- Buscar nuevos proveedores
- Recibir y comparar factura de proveedores con la orden de compra
- Entregar facturas a contabilidad para su registro junto con las órdenes de compra y requisiciones



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **ENCARGADO DE PATRIMONIO**  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega  
**REPORTA A:** Jefe de Adquisiciones y Bodega  
**SUPERVISA A:** Auxiliares de Bodega

**RELACIONES INTERNAS:** Contabilidad, Administración de Campamento y Subcontratistas

### **PROPÓSITO DEL CARGO:**

Codificar y controlar los muebles y equipos de la empresa, controlar los ingresos y egresos de los equipos y materiales de subcontratistas, con el objeto de determinar su movimiento y ubicación.

### **FUNCIONES**

- Recibir los muebles y equipos comprados
- Revisar que este en buenas condiciones
- Registrar su código en el sistema
- Colocar placa de patrimonio con su código en cada equipo
- Llevar un registro de la ubicación de los bienes de la empresa
- Controlar los ingresos y egresos de materiales de subcontratistas
- Elaborar reportes para el jefe de adquisiciones y Corpaq
- Llevar el control de consumo de materiales críticos como hierro, hormigón y asfalto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **2.3 PRINCIPALES FUNCIONES DE CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD**

Aecon Ag Constructores con el ánimo de cumplir con todos los requerimientos y especificaciones del contrato, tiene la colaboración del departamento de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad, siendo su objetivo el implantar un sistema de gestión integrado de calidad, medio ambiente, de salud y seguridad a través de Normas Internacionales obteniendo certificaciones de Calidad ISO 9001:2000, de Medio Ambiente ISO 14001:2004 y de Salud y Seguridad Industrial OHSAS 18001:2007; para mantener estas certificaciones se ha establecido auditorias internas y externas para evaluar su cumplimiento.

El sistema de gestión de Calidad Total garantiza que la construcción se lo haga y cumpla con todas las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, siempre buscando una mejora continua en todas sus actividades y procesos.

El sistema de gestión Ambiental tiene como objetivo el control y minimización de impactos sobre el medio ambiente debido a la construcción del nuevo aeropuerto.

El sistema de gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial permitirá a la empresa controlar, eliminar o minimizar los riesgos a los que están expuestos sus empleados y/o terceros asociados a su actividad y lograr así mejorar su desempeño



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**  
"NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO"

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**CARGO:** **GERENTE DE CALIDAD**  
**DEPARTAMENTO:** **CASS** (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)  
**REPORTA A:** Gerente del Proyecto  
**SUPERVISA A:** - Coordinador de Calidad

**RELACIONES INTERNAS:** Contabilidad, Adquisiciones y Bodega,  
Contratos, Construcción, Administración,  
Seguridad, Financiero y Subcontratistas.

**PROPÓSITO DEL CARGO**

El Gerente de Calidad se encarga de establecer y dirigir procedimientos y métodos necesarios para cumplir con el sistema de Gestión de Calidad Total, haciendo efectivo los requerimientos de calidad del proyecto.

**FUNCIONES**

- Proporcionar soporte técnico en temas de calidad para el personal de Ingeniería y Construcción
- Revisar que las propuestas de oferta cumplan con los requerimientos de calidad.
- Implantar procesos y métodos de calidad
- Establecer y revisar periódicamente los procesos de calidad.
- Realizar inspecciones en el proyecto
- Mantener registros de Calidad y de Certificación
- Colaborar con los auditores externos.
- Determinar e implementar cualquier acción correctiva necesaria.
- Coordinar y realizar auditorías de calidad a subcontratistas
- Informar a Gerencia de los problemas y/o soluciones de calidad relacionados al proyecto.
- Revisar reportes de No Conformidades
- Dar seguimiento a las No Conformidades
- Revisar y actualizar los programas de Calidad de los subcontratistas
- Desarrollar programas de motivación para el personal de producción.
- Coordinar actividades con el personal del área
- Revisar informes mensuales de las actividades del departamento de Calidad

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COORDINADOR DE CALIDAD**  
**DEPARTAMENTO:** CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)  
**REPORTA A:** Gerente de Calidad  
**SUPERVISA A:** - Inspectores de Calidad  
- Asistente

**RELACIONES INTERNAS:** Seguridad, Contratos, Construcción, Adquisiciones y Bodega, Administración y Subcontratistas.

### PROPÓSITO DEL CARGO:

El Coordinador de Calidad se encarga de adaptar todos los procedimientos y métodos, dando cumplimiento a los requerimientos del contrato, en cuanto a calidad

### FUNCIONES.

- Adaptar los procedimientos y métodos, que cumplan con los requerimientos de calidad
- Coordinar las inspecciones en el sitio del proyecto
- Mantener un registro de Reportes de No Conformidad
- Revisar y actualizar los programas de Calidad de los subcontratistas
- Archivar registros de Calidad y de Certificación
- Cooperar con los auditores externos.
- Colaborar con auditorias internas.
- Determinar e implementar cualquier acción correctiva necesaria
- Verificar del cumplimiento de acciones correctivas requeridas
- Difundir al personal información sobre Calidad
- Mantener seguimiento de entrenamientos al personal y subcontratistas
- Seguimiento de los programas de incentivos para el personal de producción
- Colaborar con las visitas
- Realizar reportes mensuales de las actividades del departamento





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **GERENTE DE AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD**  
**DEPARTAMENTO:** CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)  
**REPORTA A:** Gerente del Proyecto  
**SUPERVISA A:** - Coordinador de Ambiente, Salud y Seguridad

**RELACIONES INTERNAS:** Financiero, Construcción, Adquisiciones y Bodega, Contabilidad, Administración, Contratos, Calidad y Subcontratistas.

### PROPOSITO DEL CARGO

El Gerente de Ambiente, Salud y Seguridad se encarga de establecer e implementar procedimientos y métodos necesarios para cumplir con el sistema en relación a la aplicación de normas Ambientales, de Salud y Seguridad Industrial, con el propósito de obtener mejor salud y menos accidentes de trabajo que afecten a todas las personas que trabajan en el Proyecto del Nuevo Aeropuerto de Quito.

### FUNCIONES

- Dirigir y coordinar actividades que permitan corregir y mejorar las áreas de preocupación ambiental como por ejemplo la contaminación del agua, aire y suelo.
- Establecer políticas de control de seguridad y medio ambiente
- Planificar y dirigir actividades para la disminución de contaminantes en la obra y en sectores aledaños
- Informar a Gerencia sobre problemas de seguridad y ambiente que afectan a la obra.
- Monitorear el desempeño de los subcontratistas respecto a salud y seguridad.
- Monitorear el progreso de las áreas de medioambiente, salud y seguridad.
- Supervisar los procesos de consulta a la comunidad.
- Identificar riesgos o peligros en áreas de trabajo y actividades que realiza el personal
- Colaborar con los auditores externos.
- Dirigir auditorías internas de calidad
- Revisar y dar seguimiento a No Conformidades
- Difundir información oportuna relacionada a seguridad y medio ambiente al personal de la empresa como a los subcontratistas..
- Mantener relaciones con entidades medio ambientales
- Revisar informes de seguridad y medio ambiente
- Coordinar y evaluar las actividades del personal de seguridad y medioambiente

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>CARGO:</b>	<b>COORDINADOR DE AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Ambiente, Salud y Seguridad
<b>SUPERVISA A:</b>	- Inspectores de Ambiente, Salud y Seguridad - Asistente
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	Construcción, Financiero, Adquisiciones y Bodega, Contratos, Recursos Humanos, Contabilidad, Calidad, Administración y Subcontratistas.

### PROPÓSITO DEL CARGO

El Coordinador de Ambiente, Salud y Seguridad tiene que preparar y controlar los procedimientos y actividades que permitan prevenir accidentes y/o enfermedades ocupacionales en la empresa, así como también realizar acciones que sirva para mitigar daños al medio ambiente por la construcción para cumplir con lo estipulado en el contrato.

### FUNCIONES

- Dirige los programas de adiestramiento en materia de salud y seguridad industrial
- Coordinar inspecciones en los sitios de trabajo
- Coordinar inspecciones en área de reciclaje
- Investigar accidentes de trabajo y sus causas
- Mantener un archivo de los informes sobre accidentes de trabajo
- Revisión de señalizaciones en vías, revisión productos químicos y extintores
- Verificar que el equipo de medición se encuentre calibrado.
- Informar sobre problemas y soluciones que afectan al área de trabajo
- Participar en la instrucción y concientización del personal en todo lo referente a los objetivos de seguridad y medio ambiente
- Coordinar actividades con los inspectores de ambiente, salud y seguridad industrial
- Efectuar reportes de seguridad y medio ambiente



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE CONTRATOS

AECON AG CONSTRUCTORES S.A. cuenta con el departamento de contratos, donde se encargan de buscar, analizar las propuestas y poner por escrito las actividades y condiciones de los subcontratos referente a los requerimientos de materiales y servicios para ejecutar todos los trabajos que lleven a la culminación y funcionamiento del Nuevo Aeropuerto de Quito.

#### **AECON AG CONSTRUCTORES S.A.** "NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO"

#### **DESCRIPCIÓN DE CARGO**

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE DE CONTRATOS</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Contratos
<b>REPORTA A:</b>	Gerente del Proyecto
<b>SUPERVISA A:</b>	- Administradores de Contratos - Traductores
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	Accionistas, Construcción, Financiero, Contabilidad, Calidad, Seguridad y Subcontratistas.

#### **PROPOSITO DEL CARGO**

Realizar y dirigir los subcontratos de construcción y servicios del proyecto, para garantizar su cumplimiento de acuerdo a los requerimientos del contrato principal.

#### **FUNCIONES**

- Realizar llamadas de oferta
- Efectuar Pre calificaciones
- Elaborar subcontratos
- Revisar que consten los términos del subcontrato con relación a facturación, pagos, empleo y derechos de sus trabajadores, y otros términos de interés y de respaldo.
- Solicitar y verificar la cobertura de seguro a los subcontratistas.
- Revisar y procesar planillas de trabajo de subcontratistas

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Supervisar la elaboración y revisión de costos e impactos adicionales por variaciones.
- Revisar peticiones de órdenes de variación al subcontrato
- Preparar avisos de Órdenes de Variación.
- Mantener registro de las solicitudes y avisos de Órdenes de Variación
- Mantener una lista de subcontratistas aprobados (incluyendo Pre Calificación)
- Proporcionar reportes mensuales del estado de subcontratos.
- Realizar visitas a la obra cuando se requiera



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>CARGO:</b>	<b>ADMINISTRADOR DE SUBCONTRATOS</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Contratos
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Contratos
<b>SUPERVISA A:</b>	No ejerce supervisión
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	Contabilidad, Construcción, Adquisiciones y Bodega y Subcontratistas.

### PROPÓSITO DEL CARGO

Contratar y fiscalizar a las empresas encargadas de la construcción del nuevo aeropuerto de Quito.

### FUNCIONES

- Analizar precios unitarios y cantidades de propuestas
- Dar seguimiento a los subcontratos
- Fiscalizar los subcontratos
- Hacer órdenes de variación
- Realizar visitas a la obra
- Realizar visitas a empresas proveedoras
- Solicitar a bodega la elaboración de la requisición y orden de compra de materiales para subcontratistas

### 2.5 PRINCIPALES FUNCIONES DE CONSTRUCCION

Para la construcción de esta gran obra, AECON AG CONSTRUCTORES S.A., subcontrató a 22 empresas para realizar todos los trabajos que tienen que ver con la construcción y funcionamiento del nuevo aeropuerto, por lo que la empresa se encarga de ejercer funciones de dirección, control y supervisión del proyecto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**  
"NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO"

### DESCRIPCIÓN DE CARGO

**CARGO:** **GERENTE DE CONSTRUCCIÓN**  
**DEPARTAMENTO:** Construcción  
**REPORTA A:** Gerente del Proyecto  
**SUPERVISA A:**  
- Gerente de Ingeniería  
- Gerente de planeamiento  
- Gerente de Edificios  
- Gerente de Infraestructuras

**RELACIONES INTERNAS:** Accionistas, Contabilidad, Financiero, Construcción, Adquisiciones y Bodega, Administración, Calidad, Seguridad, Contratos y Subcontratistas.

### PROPÓSITO DEL CARGO

El Gerente de Construcción se encarga de organizar, dirigir y dar seguimiento a todas las actividades que tengan que ver con la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito, a través de una eficiente dirección administrativa, experiencia técnica y respaldo a los equipos del proyecto.

### FUNCIONES

- Ayudar a establecer el plan de construcción y los métodos de ingeniería
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas con los subcontratistas en la ejecución del proyecto
- Realizar informes del avance de obra al gerente general y accionistas
- Participar en los cierres de ofertas
- Dirigir los aspectos relacionados con estudios y ejecución del proyecto.
- Monitorear cronogramas, costos, mano de obra, materiales, control de calidad, seguridad y ambiente, que garanticen el buen desenvolvimiento del proyecto.
- Desarrollar estrategias de recuperación cuando el cronograma o el presupuesto del proyecto estén en riesgo.
- Revisar los reportes mensuales que los equipos del proyecto realizan sobre el estado de la obra.
- Realizar visitas al proyecto para constatar la ejecución de los trabajos
- Representar a la empresa tanto interna como externamente.
- Participar en las evaluaciones del personal del proyecto

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE INGENIERIA  
**DEPARTAMENTO:** Ingeniería  
**REPORTA A:** Gerente de Construcción  
**SUPERVISA A:**  
- Coordinador de Ingeniería  
- Ingenieros oficina/campo  
- Encargado de topografía  
- Encargado de laboratorio  
- Asistentes

**RELACIONES INTERNAS:** Financiero, Recursos Humanos, Subcontratistas, Contrato, Planeamiento, Edificios e Infraestructuras

### PROPÓSITO DEL CARGO

El Gerente de Ingeniería coordina proyectos de ingeniería, provee de información para la construcción con el objeto de minimizar la pérdida de tiempo, la dirección de los consultores de diseño, planificación y elaboración de reportes de progreso de la obra.

### FUNCIONES

- Coordinar actividades con los diseñadores externos
- Revisar los documentos de diseño previo a someterlos a aprobación.
- Control y aprobación de diseños
- Supervisar la elaboración de los planos
- Garantizar que los cambios del diseño se aprueben de manera puntual
- Proporcionar el diseño definitivo para propuestas
- Revisar el diseño detallado para trabajos e instalaciones del proyecto
- Realizar planillas de avance de obra
- Participar en los cierres de oferta
- Coordinar revisiones con fiscalización
- Revisar que los pedidos de materiales y equipos cumplan con las especificaciones y planos de construcción.
- Distribución de los documentos de construcción.
- Coordinar que todos los cambios de campo se realicen en los planos de construcción.
- Inspeccionar trabajos en el proyecto
- Control documental de archivos técnicos y de diseño.
- Dirigir y supervisar al personal de ingeniería.
- Participar en la evaluación de trabajos adicionales y reclamos.
- Proporcionar entrenamiento para Ingenieros de Campo y Oficina

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COORDINADOR DE INGENIERIA**  
**DEPARTAMENTO:** Ingeniería  
**REPORTA A:** Gerente de Ingeniería  
**SUPERVISA A:** No ejerce supervisión

**RELACIONES INTERNAS:** Subcontratistas, Edificios e Infraestructuras

### PROPÓSITO DEL CARGO

El coordinador de ingeniería se encarga de coordinar, planificar y supervisar la ejecución de los trabajos del proyecto para que se cumplan de acuerdo a las especificaciones

### FUNCIONES

- Elaboración de diseños detallados para los diferentes trabajos e instalaciones del proyecto
- Ingreso de cambios en el diseño o plano
- Resolución de problemas técnicos
- Revisión y control de planos y documentos
- Asistir a reuniones técnicas y de planificación
- Realizar cubicaciones
- Realizar visitas periódicas a la obra





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **GERENTE DE PLANEAMIENTO**  
**DEPARTAMENTO:** Planeamiento  
**REPORTA A:** Gerente de Construcción  
**SUPERVISA A:** - Ingenieros de Planeamiento  
- Asistentes de Planeamiento

**RELACIONES INTERNAS:** Ingeniería, Contratos, Calidad, Seguridad, Edificios, Infraestructuras y Subcontratistas

### PROPÓSITO DEL CARGO

Hacer la planificación general del proyecto y de cada subcontratista, verificar el desarrollo de los trabajos para que no haya atrasos. Su propósito es tener información actualizada en cualquier momento sobre el avance de los múltiples trabajos en los diferentes frentes y tomar medidas para corregir posibles atrasos.

### FUNCIONES

- Revisar la programación general de los trabajos de la obra
- Obtener información de subcontratistas y otros departamentos de la empresa para preparar los cronogramas.
- Realizar cronogramas individuales de trabajo por tipo de actividad de los subcontratistas
- Realizar gráficos del progreso de la obra
- Preparación de reportes de avance de obra
- Preparar informes para la gerencia de construcción
- Suministro de información a otros departamentos
- Coordinar y evaluar las actividades del personal bajo su cargo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **INGENIERO DE PLANEAMIENTO**  
**DEPARTAMENTO:** Planeamiento  
**REPORTA A:** Gerente de Planeamiento  
**SUPERVISA A:** No ejerce supervisión

**RELACIONES INTERNAS:** Ingeniería, Infraestructura, Edificios, Contratos y Subcontratistas

### PROPÓSITO DEL CARGO

El Ingeniero de Planeamiento se encarga de hacer la verificación de los diversos trabajos que se ejecutan en el proyecto de acuerdo a lo programado, con el propósito de saber en que punto del proyecto nos encontramos en lo referente a los avances y saber cuanto tiempo nos queda para culminar la obra y que medidas se pueden tomar para recuperar un supuesto retraso

### FUNCIONES

- Revisar los avances en los trabajos de acuerdo al frente
- Visitar la obra para constatar el avance
- Actualización y revisión de cronogramas que requiera el proyecto
- Preparación de reportes de avance de obra
- Realizar gráficos, cuadros y planos de avance
- Acompañar a la obra cuando se tienen visitas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE EDIFICIOS  
**DEPARTAMENTO:** Edificios  
**REPORTA A:** Gerente de Construcción  
**SUPERVISA A:** - Superintendentes Civiles  
- Asistentes  
- Supervisores

**RELACIONES INTERNAS:** Financiero, Contabilidad, Subcontratistas, Ingeniería, Planeamiento, Calidad, Seguridad, Adquisiciones y Bodega, y Contratos.

### PROPÓSITO DEL CARGO

El Gerente de Edificios, es responsable de coordinar, dirigir, controlar y supervisar los trabajos con los subcontratista en relación a la construcción, sistema mecánico, sistema eléctrico, arquitectura, sistemas de comunicación y acabados del edificio terminal, torre de control de tráfico aéreo, estación de bomberos y mantenimiento, y estación de policía; para así cumplir con los planos, especificaciones del contrato, con el cronograma en plazo y costos establecidos.

### FUNCIONES

- Revisar planos y alternativas
- Coordinar y dirigir los diversos trabajos con los subcontratistas
- Inspección en la obra en cuanto a cantidad, calidad y seguridad
- Coordinación con adquisiciones y bodega en relación a la llegada de materiales y equipos solicitados.
- Solicitar y vigilar que todos los trabajadores utilicen los equipos de seguridad
- Coordinar trabajos con los superintendentes civiles
- Solicitar reportes de avance de los trabajos a los superintendentes civiles
- Revisar planillas de trabajo de subcontratistas
- Asistir a reuniones y programación de obra
- Realizar reportes para el gerente de construcción
- Visitas al exterior de fábricas de materiales que no existan en el país o no cumplen con las especificaciones de calidad y cantidad requeridas.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **GERENTE DE INFRAESTRUCTURAS**  
**DEPARTAMENTO:** Infraestructuras  
**REPORTA A:** Gerente de Construcción  
**SUPERVISA A:**  
- Superintendentes Civiles  
- Asistentes  
- Supervisores

**RELACIONES INTERNAS:** Financiero, Contabilidad, Subcontratistas, Ingeniería, Planeamiento, Calidad, Seguridad, Adquisiciones y Bodega, Contratos y Edificios

### PROPÓSITO DEL CARGO

El Gerente de Infraestructuras, se encarga de coordinar y supervisar las obras de infraestructura que realizan los subcontratistas como sistemas de agua, alcantarillado y drenaje sanitario, planta de tratamiento de agua, planta de tratamiento sanitario, tubería de drenaje de la losa del edificio terminal, instalaciones eléctricas y comunicaciones, sistema de alcantarillado pluvial, tuberías de gas y línea de irrigación, que se cumplan de acuerdo a los planos y especificaciones del contrato en el plazo y costos establecidos.

### FUNCIONES

- Coordinar trabajos con los subcontratistas
- Revisar especificaciones entregados por ingeniería
- Revisar trabajos que estén de acuerdo a los planos y especificaciones
- Inspeccionar las obras
- Revisar y aprobar planillas de trabajos de subcontratistas
- Solicitar y vigilar que todos los trabajadores utilicen los equipos de seguridad
- Coordinar con adquisiciones y bodega en relación a la llegada de materiales y equipos solicitados.
- Asistir a reuniones de avance de obra
- Realizar reportes para el gerente de construcción



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**TERMINAL DE PASAJEROS**



**ESTACIÓN DE  
COMBUSTIBLE**





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **CAPITULO 3**

### **ANÁLISIS DE CARGOS**

#### **3.1. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

Una vez realizado la descripción realizamos el análisis de cargos, el mismo que se refiere a los requisitos que el cargo exige al ocupante, es decir no considera a la persona que ocupa ese cargo sino al puesto en sí, se identifica los requisitos o exigencias como las habilidades, capacidades y condiciones en que se desempeña las funciones o actividades, por lo que se refiere a los aspectos extrínsecos del cargo.

La descripción y análisis de cargos están estrechamente relacionados en cuanto a la obtención de datos y a sus finalidades

La descripción y análisis de cargos por lo general es realizado por el personal de recursos humanos, ingenieros industriales u otros profesionales contratados cuando la empresa no cuenta con esos especialistas, para lo cual es conveniente realizarlo en las siguientes ocasiones:

1. Cuando la empresa inicia sus actividades
2. Cuando se lo realiza por primera vez
3. Cuando se crea nuevos puestos o cargos
4. Cuando hay cambios de tecnología, métodos o procedimientos en la organización

Con la descripción y análisis de cargos la empresa puede saber con certeza lo que hace cada trabajador o empleado y las aptitudes que requiere para hacer bien su trabajo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.1.1 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE CARGOS

“El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que realiza”.<sup>11\*</sup>

“El análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo. El análisis de cargo funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo”.<sup>12\*</sup>

### 3.1.2 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Al ser el análisis de cargos, la verificación comparativa de los requisitos de las funciones o actividades que atribuyen al ocupante, esta por lo general se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicables a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo.

Estos requisitos se dividen en varios factores de especificaciones que sirven de referencia para analizar varios cargos de manera objetiva, estos factores dependerán de la naturaleza de los cargos que existan en la empresa.

#### 3.1.2.1 FACTORES DE ESPECIFICACIONES

---

<sup>11</sup> MONDY, R. WAYNE, Administración de Recursos Humanos, Editorial Offset S.A., 2005, pág. 87

<sup>12</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia, 2002, pág. 185



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.1.2.1.1 Requisitos Intelectuales o técnicos

Son requisitos que se exigen para desempeñar el cargo de manera adecuada, por lo general se considera los siguientes factores de especificaciones:

#### a) Preparación académica o instrucción básica

Se refiere a la educación mínima que debe cumplir, cursos especiales o entrenamiento técnico

#### b) Experiencia.

Tiene que ver con la cantidad y tipo de experiencia mínima que debe poseer la persona.

#### c) Adaptabilidad al cargo.

Habilidad de la persona a trabajar o acoplarse a otros individuos, a ciertas situaciones o condiciones especiales para trabajar en armonía

#### d) Iniciativa

Es una cualidad personal de auto-motivación que inclina a anticiparse a los demás, es la acción de comenzar a hablar o alguna actividad antes que los demás.

### 3.1.2.1.2 Requisitos físicos

Se refiere a la cantidad de energía, de esfuerzo físico y mental que se requiere para ocupar adecuadamente ese cargo, tenemos los siguientes factores de especificaciones:





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **a) Esfuerzo físico**

Se refiere al tipo de esfuerzo y la duración en tiempo que se debe mantener al realizar sus tareas o funciones, como son el realizar movimientos frecuentes y/o rápidos, repetitivos, levantar o soportar cargas pesadas, el mantener posturas estáticas, etc.

### **b) Capacidad visual y mental**

Hace referencia a la agudeza visual para percibir o identificar claramente señales luminosas como luz, colores, sombras emitidas por figuras u objetos materiales o abstractos a cierta distancia, es decir pueden estar cerca o lejos.

La capacidad o rendimiento mental se relaciona con el grado de concentración que pongamos a todos los hechos que nos rodea, es por eso mientras mayor es la atención somos más receptivos a todo lo que acontece a nuestro alrededor, aumentando así nuestra capacidad mental.

Por lo que la capacidad mental y visual son importantes para el buen desempeño de las actividades diarias.

### **c) Conocimientos, destreza o habilidad**

Tiene relación con la cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe realizar o la calificación mínima que debe alcanzar en determinadas pruebas

### **d) Constitución física**

Se refiere a la fisiología o temperamento que debe poseer la persona para realizar ciertas actividades como son altura, peso, masa muscular, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.1.2.1.3 Responsabilidades Implícitas

A más de sus funciones, se refiere a otras responsabilidades que el empleado puede adquirir al desempeñar su trabajo, como son:

- Uso de materiales, equipos, herramientas y tecnología
- Supervisión de personal
- Manejo de dinero o documentos afines
- Manejo de información
- Relaciones externas
- Confidencialidad de la información

### 3.1.2.1.4 Condiciones de trabajo

Se refiere al lugar donde realiza su trabajo, a las condiciones y el grado de seguridad que existe en ella, para lo cual se considera los siguientes factores de especificaciones.

#### 1) Ambiente de trabajo

Considera las condiciones organizacionales como relaciones humanas, clima laboral y las condiciones ambientales donde se debe desempeñar el cargo o puesto de trabajo como lugar físico, iluminación, ruido, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2) Riesgos

Se refiere a los daños físicos que se pueden ocasionar al desempeñar el cargo, estas deben ser identificadas y controladas.

Estas condiciones de trabajo, que son percibidas por los empleados y trabajadores en general, están en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desempeñan, es decir estas condiciones se encuentran inmersas en cada puesto y áreas de trabajo, las podemos considerar dentro de la siguiente clasificación:

#### a) Condiciones de Seguridad

Esto implica que el ambiente de trabajo se encuentra libre de cualquier posibilidad de daño o riesgos y en caso de existir estos deben estar debidamente controlados, como por ejemplo: protección contra incendios y riesgos eléctricos, estado de medios de protección individual, etc.

#### b) Condiciones Higiénicas

Consiste en que las condiciones ambientales no tienen ninguna afectación para la salud, para su concentración o su estado anímico, por ejemplo: condiciones micro climáticas, grado de contaminación, niveles de ruido, niveles de vibración y niveles de iluminación.

#### c) Condiciones Ergonómicas

Tiene que ver con el diseño de los equipos, herramientas, muebles, etc., que sean los adecuados y se ajusten a las condiciones psicofisiológicas de la persona para el buen desempeño de su trabajo como son: distribución de equipos, muebles y espacios, carga física y mental, la facilidad que ofrecen para la toma de información y para ejecutar el control.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **d) Condiciones Estéticas**

Tiene que ver con las condiciones de un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, áreas verdes y otros elementos estéticos, por ejemplo: limpieza de los equipos y lugar de trabajo, utilización de música, forma y color de los medios de trabajo, etc.

### **e) Condiciones de Bienestar**

Cuando la empresa se preocupa de crear las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento, como son: servicios médicos, instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, lugar de descanso, alimentación, etc.

### **3.1.3 FINALIDADES DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

La descripción y análisis de cargos tiene varios usos entre los cuales tenemos:

#### **3.1.3.1 Reclutamiento del personal**

Consiste en transmitir y difundir la suficiente información para generar oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos sobre las necesidades y los requisitos que exige el cargo a fin de atraer candidatos para el proceso de selección, de los cuales se pueda obtener datos que ayudarán al gerente del departamento o sección que solicitó llenar la vacante, a elegir al candidato idóneo para ocupar ese puesto.

El reclutamiento se puede considerar al interior de la organización, donde los actuales empleados tendrán mejores oportunidades y si se busca nuevas experiencias o habilidades que no encuentran en la empresa, se reclutará candidatos externos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.1.3.2 Selección del personal

Es de gran ayuda en el proceso de selección, al darnos las pautas y bases necesarias para aplicar las respectivas pruebas que nos ayuden a encontrar al mejor candidato que ocupe un determinado puesto, en donde pueda desarrollar sus habilidades y destrezas al encontrarse en el lugar adecuado, ya que al tomar la decisión equivocada, a más de tener un costo para la empresa, esta afectará el desempeño y la estabilidad del trabajador.

Por tanto el proceso de selección para que sea más precisa y objetiva, se debe basar en la información sobre el cargo que se obtiene a través de la descripción y análisis de cargos.

### 3.1.3.3 Entrenamiento y capacitación del personal

Una vez realizada la descripción y análisis de cargos, la empresa podrá comparar los requisitos que exigen el cargo y las funciones que se debe realizar en el mismo, logrando determinar el adecuado entrenamiento que necesita sus nuevos o antiguos empleados.

Es importante que la empresa mantenga un constante entrenamiento al personal, ya que su éxito depende de la fuerza laboral, el entrenamiento no es solamente para que desempeñe bien sus actividades sino es un medio que permita el desarrollo en las personas, que no sean solo capaces de adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también que a través de una formación básica adquieran nuevas ideas, actitudes y conceptos que cambien sus hábitos y comportamientos, convirtiéndose en personas eficientes que colaboran con la empresa en la consecución de sus metas.

### 3.1.3.4 Evaluación y clasificación de cargos

La descripción y análisis de cargos contribuye a determinar el sistema de valoración de puestos a utilizar y así establecer el valor relativo de los distintos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

cargos de la empresa para facilitar el fijar un valor en dinero.

Los factores de especificaciones servirán como factores de evaluación para determinar los márgenes salariales y para el estudio de sueldos y salarios, considerando el nivel de salario en el mercado laboral.

La evaluación de cargos aplica criterios de comparación para obtener un valor relativo de los salarios de los distintos cargos, en los que se considera la capacidad, nivel de educación, riesgos de seguridad, etc., dando como resultado una jerarquía de puestos. La clasificación de cargos se encarga de comparar el valor relativo de esos cargos, es decir agrupa los distintos salarios en una estructura integrada cuyas márgenes salariales están en orden de valor.

Por tanto, para la empresa los cargos cuyos deberes y responsabilidades sean más significativas tendrán mayor valor, así también los que requieran de más conocimientos, habilidades y capacidades.

### **3.1.3.5 Evaluar el nivel de desempeño del personal**

Es un proceso en el que se compara el desempeño real con el rendimiento deseado, es decir, se evalúa el desempeño de cada persona en base a las actividades que realiza, de las metas y resultados que debe alcanzar. Consiste en examinar las cualidades que tiene el empleado y su aportación a la organización en la consecución de los objetivos planteados, es así que la descripción y análisis de cargos ayuda a determinar si el rendimiento de la persona está de acuerdo a las exigencias de ese puesto y por tanto a su remuneración

La evaluación del desempeño es un medio para eliminar posibles problemas de adecuación al cargo, falta de entrenamiento y problemas de supervisión que interfieran en la calidad de trabajo y de vida dentro de la empresa, además ayuda para que los empleados sean considerados para promociones, transferencias o descensos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El desempeño en el cargo es variante entre las personas, la cantidad de esfuerzo individual estará condicionado a algunos factores como el valor y la percepción de las recompensas, a las habilidades y capacidades de la persona y el conocer con exactitud el papel que debe desempeñar.

### **3.1.3.6 Programas de higiene y seguridad**

Permite identificar condiciones de insalubridad y peligrosidad que se encuentran en ciertos puestos, la incorporación de programas de higiene y seguridad tiene como propósito prevenir enfermedades y accidentes de trabajo. La empresa tiene la responsabilidad de garantizar un sitio de trabajo libre de riesgos y condiciones ambientales que perjudiquen la salud física y mental de las personas.

Además con la descripción y análisis de puestos, los subordinados tendrán la información específica sobre los riesgos y peligros que pueden encontrarse en la ejecución de su trabajo, y así podrán tomar las debidas precauciones. La empresa al ofrecer un ambiente y lugar de trabajo agradable y confiable, las personas se sentirán motivadas a cumplir eficientemente su trabajo y en consecuencia aumentará su productividad.

### **3.1.3.7. Manual de Funciones**

La descripción y análisis de cargos sirve de ayuda en la elaboración del manual de funciones, en el que se define la estructura de la empresa, los cargos que lo conforman, las funciones, las responsabilidades, los requisitos y las relaciones jerárquicas.

El manual de funciones permite ubicar y orientar al personal respecto a sus tareas o funciones, así como también a establecer delimitaciones y responsabilidades que tiene el cargo que lo ocupa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.1.4 EL ANALISIS DE CARGOS Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos tiene como propósito ayudar a la organización en la consecución de sus metas de manera efectiva con acciones responsables y éticas con respecto al personal, es decir su función es el de apoyar, asesorar y ayudar a los gerentes de las diferentes áreas de la empresa, manteniendo un sistema actualizado de obtención de datos eficientes y confiables sobre todos los empleados. La gestión del departamento de recursos humanos es una pieza clave para el buen funcionamiento de la empresa y la consecución de sus objetivos al ocuparse del recurso tan importante que son las personas.

El análisis de cargos se realiza sobre puestos existentes, el mismo que ayuda a la gerencia de recursos humanos a planificar el personal que requiere para cumplir con los requerimientos de las otras áreas, por lo que el análisis de cargos es una herramienta para la administración de recursos humanos.

Dentro de una empresa mediana o grande, el departamento de personal tiene la responsabilidad de tener toda la información necesaria que le lleve a rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar, fijar sueldos, etc., esta información sobre el puesto y sus requisitos se lo consigue a través de la descripción y análisis de cargos, para lo cual se cuenta con la ayuda de los gerentes y empleados ya que ellos conocen las funciones del departamento al que pertenecen.

Siendo el departamento de recursos humanos quien selecciona y contrata el personal, son los gerentes o ejecutivos quienes tienen la última palabra, al decidir y evaluar si esa persona es apta para desempeñar dichas funciones, adquiriendo así la responsabilidad de ese nuevo personal.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En caso de que en la empresa, varias personas tengan el mismo cargo, es necesario obtener información de las diferentes actividades y requisitos comunes para llevar a cabo ese cargo, obteniendo información válida para su análisis, siendo esta la base para evaluar y clasificar los cargos con el fin de compararlos.

### 3.1.5 LA CALIDAD TOTAL Y SU RELACIÓN CON EL ANÁLISIS DE CARGOS

La calidad total es un sistema de gestión empresarial que tiene relación con la mejora continua, este proceso busca la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

En la actualidad las empresas, sobretodo las de construcción, sienten la necesidad de implantar un sistema de gestión de calidad total debido a la gran competencia y exigencias de los clientes, con lo que se busca prevenir de errores y defectos en todas sus actividades y procesos, para lo cual es necesario la participación y liderazgo de la alta gerencia, como también de todos los miembros de la empresa, fomentando así el trabajo en equipo.

La aplicación del sistema de Calidad Total en la organización tiene que ver con el concepto de control de calidad, el mismo que garantiza que la producción de bienes y servicios cumplen con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente.

Las empresas se han visto en la necesidad de ser más competitivas, para lo cual es necesario que todos sus trabajadores y empleados asuman con responsabilidad y estén motivados para rendir su máximo esfuerzo al producir bienes y servicios con calidad, lo cual es importante la participación de personal calificado en la ejecución de los trabajos.

La aplicación de la Calidad total es posible en toda organización, grupo o puesto de trabajo y además cada persona puede aplicarlo en su vida cotidiana, el



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

resultado de su trabajo lo va a recibir otra organización, área o individuo al que se conoce como Cliente en el caso de productos tangibles y Consumidor o Usuario cuando se trata de un servicio, por tanto cada departamento puede ser a la vez cliente y proveedor, los mismos que forman parte del sistema de gestión de Calidad Total que se incorpore en la organización en todas sus áreas o departamentos.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos incorpore en sus decisiones y procesos el concepto de calidad total debido a que es de su responsabilidad el éxito o fracaso de la empresa desde el momento en que se inicia el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Calidad total es hacer bien las cosas desde el principio previniendo los errores, siendo importante su relación con la descripción y análisis de cargos, ya que al conocer las actividades que debe realizar y los requisitos que debe cumplir el candidato, el gerente de recursos humanos podrá evitar errores o equivocaciones al momento de elegir a la persona adecuada para ocupar un cargo, cumpliendo con calidad su función; por otra parte el candidato se sentirá motivado al saber cuales son sus tareas y responsabilidades, con lo que se conseguirá un trabajo eficiente que contribuirá al lograr de los objetivos de la empresa.

El departamento de recursos humanos al estar interrelacionado con las demás funciones de la empresa tiene la obligación de incorporar a la organización personas calificadas, al candidato no solo se debe analizar sus conocimientos, experiencia y habilidades sino también que cuenten con características que den facilidades para convertirlos en trabajadores o empleados excelentes que tengan creatividad, liderazgo, habilidad para trabajar en grupo, facilidad de comunicación, capacidad para mejorar y para reconocer errores.

La empresa que cuente con un sistema de Calidad Total tendrá un personal hábil y capaz de realizar bien su trabajo controlando errores o defectos,

**AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

un personal motivado que ponga empeño en su trabajo y sugiera mejoras, y, un personal con disposición al cambio.

### 3.1.6 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos es un proceso en el cual la organización define sus objetivos generales los mismos que están relacionados con los objetivos departamentales, es decir es un proceso en el cual el gerente y los subordinados definen objetivos comunes de alcanzar en determinado tiempo ya sean en términos cuantitativos o cualitativos, estos objetivos deben ser revisados y evaluados periódicamente entre el subordinado y su superior, se debe hacer un seguimiento de su desempeño y aplicar las correcciones necesarias, si fuera el caso

La Administración por Objetivos es un proceso de planeación y de dirección para realizar el trabajo más relevante que lleve al logro de objetivos generales de la empresa, para lo cual se requiere de una estrategia y métodos, como también de ejecución y control de los trabajos en forma eficiente para la consecución de los objetivos planteados.

Este modelo administrativo que es la administración por objetivos o por resultados, es muy utilizada actualmente por las organizaciones, ya que es un método eficaz en el cual se puede medir la contribución de cada uno de sus miembros a los resultados esperados, los gerentes y subordinados al definir conjuntamente sus metas comunes especifican sus áreas de responsabilidad y pueden ser evaluados comparando los resultados alcanzados con los resultados esperados, a través del denominado estándares de desempeño.

Para lograr una efectiva administración por objetivos, se debe contar con suficiente información que nos proporciona la Descripción y Análisis de Cargos. Para alcanzar los objetivos planteados por la organización se debe contar con gerentes y subordinados calificados para cada puesto de trabajo, y, serán más



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

eficientes y productivos si conocen concretamente sus tareas y responsabilidades

La administración por objetivos comienza con el establecimiento de objetivos por parte de la alta gerencia, el que se lo determina a través de la misión y visión de la organización, en base a esto se establece objetivos tanto para los gerentes o administradores de menor nivel como para los subordinados considerando las metas a cumplir, el tiempo y los recursos que utilizará.

Por tanto, la administración por objetivos permite la participación del personal en todos los niveles, no interfiere con el trabajo en equipo y establece objetivos para cada departamento o unidades de trabajo logrando así la toma de sus propias decisiones; al ser esta administración por objetivos mas participativa logrará que los subordinados se sientan satisfechos en cada uno de sus puestos, se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa logrando así el incremento de su rendimiento.

### **3.1.6.1 Objetivos departamentales de Aecon AG Constructores**

Aecon AG Constructores tiene definido su objetivo principal que es la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito y obtener el máximo beneficio o rentabilidad, para lo cual cuenta con la colaboración de los departamentos: administrativo-financiero, de construcción, de contratos y de calidad, ambiente, salud y seguridad, los mismos que tienen planteados sus propios objetivos que se van evaluando periódicamente, con el fin de tomar los correctivos necesarios para cumplir su cometido en el tiempo estipulado.

- En el departamento Administrativo-Financiero, el gerente se encarga de verificar que todas las actividades y compromisos que realicen sus subordinados estén direccionados a los objetivos del departamento como es obtener resultados financieros positivos y cumplir con el presupuesto mensual, en el cual se contemplan costos y gastos necesarios para la construcción del nuevo aeropuerto. Esta información es revisada y analizada mensualmente



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

con el gerente del proyecto y con el gerente de construcción, con el fin de atender con los requerimientos y expectativas de los inversionistas y del cliente.

- Con la dirección del gerente de Construcción, este departamento tiene metas a cumplir a corto plazo para lo cual lleva un control de productividad a través de denominado Libro de Obra, el mismo que es analizado semanalmente con los gerentes de ingeniería, planeamiento, edificios e infraestructura para verificar su avance y si se está cumpliendo con el cronograma de trabajo.
- El departamento de Contratos debe subcontratar todos los trabajos de construcción del nuevo aeropuerto para lo cual debe estudiar, analizar y evaluar las propuestas, siendo su objetivo el elegir a las mejores empresas no solo en cuanto a su costo sino también en cuanto a su experiencia y calidad de trabajo que debe realizar, con el fin de entregar una obra que cumpla con todas las especificaciones de construcción, estipuladas en el contrato principal.
- El departamento de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad (CASS), su objetivo es hacer que la construcción del nuevo aeropuerto cumpla con todas las normas y especificaciones de calidad requeridas por el cliente, velando por la utilización óptima de los materiales utilizados y de la aplicación de procesos eficientes. Tomar medidas necesarias para obtener bajos niveles de contaminación ambiental, preocuparse por la salud ocupacional y seguridad industrial de los trabajadores para que realicen su trabajo en las mejores condiciones que no perjudique su salud física y mental, cuenten con un lugar de trabajo libre de riesgos y accidentes.

### 3.1.7 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES CARGOS DE LA EMPRESA

Para realizar este trabajo se cuenta con la autorización de los representantes de la empresa, ya que como es un consorcio formado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

exclusivamente para la construcción del nuevo aeropuerto de Quito, no se ha realizado un estudio de Análisis y Descripción de Cargos, es importante realizarlo para los principales cargos administrativos de la empresa, los mismos que se consideran primordiales para su funcionamiento y para que sirva de base para otras empresas constructoras de gran magnitud.

Para realizar la descripción y análisis de cargos se ha obtenido información a través de varios métodos como es el cuestionario, la entrevista y en algunos casos la observación

### - **Requisitos intelectuales**

En los cargos administrativos en estudio van a predominar los requisitos intelectuales debido al grado de responsabilidad que tienen al cumplir sus funciones, es así que:

En el departamento Administrativo- -Financiero, sus principales cargos o puestos como es el caso del gerente financiero debe responder por la situación financiera y económica de la empresa; en el caso de la contabilidad tiene la responsabilidad por los registros contables, obtención de balances, documentación física, etc.; el jefe de costos tiene la responsabilidad por el análisis de los costos mensuales del proyecto, sobre informes de productividad de los equipos, por la calidad de informes entregados a los accionistas, etc.; en el caso del administrador del campamento tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar cuestiones administrativas como de seguridad, recursos humanos, sistemas, servicios de alimentación, limpieza de oficinas, etc.; en el caso de adquisiciones y bodega tienen que responder por los inventarios físicos de materiales y equipos de la empresa, por la compra oportuna de los materiales requeridos en la obra, etc.

En el departamento de Contratos tiene su responsabilidad por el contenido de los subcontratos, por las licitaciones realizadas para los diferentes trabajos, por la revisión de las planillas de los subcontratistas, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El departamento de CASS, el gerente de Calidad tiene la responsabilidad de implantar y hacer cumplir con todos los requerimientos de calidad tanto en productos y procesos, el gerente de Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional tiene la responsabilidad de alcanzar el menor grado de contaminación ambiental, de enfermedades y accidentes de trabajo.

En el área de construcción, sus principales cargos como el caso del gerente de construcción tiene la responsabilidad por la ejecución y cumplimiento de la obra en el tiempo estipulado, por la satisfacción de los requerimientos del cliente, por la rentabilidad del proyecto, de supervisar y asesorar a los diferentes equipos de trabajo, etc.; el caso de ingeniería responde por la información detallada entregada a los subcontratistas como diseños o planos, por la presentación de planillas de avance de obra, etc.; el gerente de planeamiento tiene la responsabilidad por la presentación oportuna y actualizada de los cronogramas de la obra y de los subcontratistas con información verás y confiable; y el gerente de edificios y de infraestructuras tienen que responder por el cumplimiento de planos, especificaciones y acabados de la construcción, de acuerdo al cronograma de

trabajos tanto de las edificaciones y como de las obras de infraestructura necesarias para que pueda funcionar el nuevo aeropuerto.

Los principales cargos administrativos de la empresa exigen que los ocupantes deban tener experiencia y conocimientos relacionados con la construcción, debido a la calidad, tipo y magnitud de trabajos que se deben llevar a cabo, deben poseer un alto grado de adaptabilidad por la cantidad de personas con las que debe trabajar y en ciertas ocasiones trabajar bajo presión.

### - **Requisitos físicos**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El personal administrativo- financiero, de Contratos, de CASS y de Construcción, son analizados tomando en cuenta las condiciones en que se ejecutan los trabajos, siendo así que en algunos casos como los cargos del departamento Administrativo-Financiero y de Contratos deberán permanecer por largas horas sentados frente al computador y en el caso de los cargos de los otros departamentos a más de permanecer sentados tiene que caminar durante algunas horas al día en el lugar de la obra y del campamento por las actividades que realiza.

Estos cargos administrativos requieren de concentración y agudeza visual al realizar su trabajo, ya que utiliza números, símbolos, dibujos, plan de cuentas, etc., deberán tener conocimientos y habilidades que garanticen su buen desempeño en el cargo y para el funcionamiento de este tipo de empresa.

### - **Condiciones de trabajo**

El lugar de trabajo del personal Administrativo-Financiero, de Contratos, de Construcción y de CASS, se encuentra a un kilómetro de la construcción, para lo cual se ha construido un campamento con todas las instalaciones sanitarias, tiene suministro de agua potable, áreas verdes, lugares de descanso y de distracción, dispensario médico, comedores y servicio de transporte. Además cuenta con oficinas limpias, su tamaño es de acuerdo a las necesidades del departamento, son bien iluminadas, con aire acondicionado

y calefactor, cuenta con equipos necesarios como computadoras, teléfono, fax, etc., su mobiliario es adecuado cumple con condiciones ergonómicas exigidas, tiene instalado sistemas contra incendios, y, cuenta con la respectiva señalización para transitar dentro del campamento y áreas cercanas a este.

El personal Administrativo-Financiero y de Contratos tienen pocas posibilidades de sufrir accidentes de trabajo por el sitio donde se desarrolla sus actividades mientras que los cargos del departamento de CASS y de





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Construcción tienen más posibilidad de sufrir accidentes de trabajo ya que a más de estar en la oficina tienen que hacer visitas periódicas a la obra para supervisar el avance de la misma, supervisar la aplicación de las normas de calidad, de seguridad y ambientales, para lo cual deben utilizar ropa de seguridad como chalecos reflectivos, botas de seguridad, gafas y casco.

Debido a las condiciones climáticas de la época, y por las condiciones topográficas del terreno, se genera mucho polvo, para evitar esto se utiliza tanqueros de agua que cubren todas los sitios que son necesarios y se siembra césped en determinadas áreas para evitar malestar y algún problema a la salud tanto del personal de obra como del personal del campamento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.2 ANALISIS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES FINANCIERAS

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**  
“NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO”

#### ANÁLISIS DE CARGOS

**CARGO:** **GERENTE FINANCIERO**  
**DEPARTAMENTO:** Administrativo – Financiero

#### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

##### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero Comercial o Economista y maestría en Alta Gerencia o Administración de Empresas
- **Experiencia**  
Mínimo 10 años de experiencia relacionada a actividades de construcción
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de iniciativa

##### REQUISITOS FISICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento de planeamiento estratégico  
Conocimientos contables  
Conocimiento de leyes tributarias y laborales  
Capacidad de análisis  
Capacidad para administrar  
Capacidad de negociación  
Aptitud para preparar planes y pronósticos financieros  
Habilidad en el manejo de computadora: Word, Excel y Power Point.  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Hablar otro idioma
- **Esfuerzo físico necesario**  
El cargo exige el permanecer sentado y caminando periódicamente



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza Laptop, calculadora, materiales de fácil uso, muebles de oficina y vehículo
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades a los equipos del proyecto bajo su mando: contabilidad, control de costos, administración de campamento, y, adquisiciones y bodega.
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, títulos de valor y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Presupuestos  
Información financiera de la empresa  
Políticas y procedimientos de control interno
- **Relaciones externas**  
Mantiene relaciones externas con entidades y empresas públicas y privadas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
Maneja un alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla por lo general una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** JEFE DE CONTABILIDAD  
**DEPARTAMENTO:** Contabilidad

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con Licenciatura en Contabilidad y Auditoría (CPA)
- **Experiencia**  
Mínimo 8 años de experiencia relacionadas a actividades de construcción
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento de leyes tributarias, laborales, de seguridad social y ley de compañías  
Habilidad para aplicar métodos y procedimientos contables  
Habilidad de análisis de cuentas y problemas contables  
Habilidad de organización y comunicación  
Destreza en el manejo de sistemas de computación y Microsoft Office  
Capacidad para trabajar bajo presión  
Hablar otro idioma de preferencia el inglés  
Don de gente
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora, copiadora, materiales de fácil uso y muebles de oficina
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al personal bajo su mando: asistente, auxiliar y cajero



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y mercaderías
- **Manejo de información**  
Registros contables y documentación soporte  
Balances de la empresa  
Anexos transaccionales  
Políticas y procedimientos de control interno
- **Relaciones Externas**  
Mantiene relaciones externas con entidades públicas y privadas como bancos, SRI, etc.
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
Maneja un alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el sitio del proyecto en lugar cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes, o más cuando la situación lo requiera



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE  
**DEPARTAMENTO:** Contabilidad

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior, egresada o con título en Administración de Empresas o Contabilidad
- **Experiencia**  
Mínimo 5 años de experiencia
- **Iniciativa**  
Se requiere de iniciativa para resolver problemas

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento de leyes tributarias y laborales  
Conocimientos de técnicas y procesos contables  
Habilidad en el manejo de sistemas contables  
Habilidad en el manejo del computador: Excel, Word  
Habilidad en el análisis de cuentas  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Facilidad para comunicarse
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora y materiales de fácil uso, y también es responsable de los muebles de oficina que ocupa.
- **Supervisión de personal**  
El cargo no ejerce supervisión



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y mercaderías
- **Manejo de información**  
Balances de la empresa  
Reportes de nómina del personal y liquidaciones  
Cuentas por pagar  
Reportes de inventario  
Reportes de gastos de importación  
Reportes de Retenciones en la Fuente y otros impuestos
- **Relaciones externas**  
Mantiene relaciones esporádicas con los proveedores
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere un alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes, o más cuando las circunstancias lo amerite



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** CAJERO

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior egresado o con título en contabilidad o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 3 años de experiencia
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de iniciativa para resolver problemas sencillos

#### REQUISITOS FISICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere concentración mental y agudeza visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimientos de contabilidad general  
Procedimientos de caja  
Habilidad para el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez  
Habilidad en el manejo de computadora y programas de caja  
Habilidad para tratar con el público  
Honradez
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora, fax y materiales de fácil uso y también es responsable de los muebles de oficina que ocupa.
- **Supervisión de personal**  
El cargo no ejerce supervisión
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
Es responsable directo de dinero y documentos afines y no es responsable de mercaderías.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Movimientos bancarios  
Cuentas por cobrar  
Cuentas por pagar
- **Relaciones externas**  
El cargo mantiene relaciones continuas con los proveedores y público en general
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
- El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** JEFE DE CONTROL DE COSTOS  
**DEPARTAMENTO:** Control de Costos

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

**-Preparación académica**

Educación superior con título de Contador o Ingeniero comercial

**-Experiencia**

Mínimo 8 años de experiencia relacionada a la construcción

- **Iniciativa**

El cargo exige tener poca iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

**-Capacidad mental y visual**

El cargo requiere alta concentración mental y agudeza visual

- **Conocimiento, destreza o habilidad**

Conocimiento de sistemas computarizados de costos

Conocimiento de procedimientos contables

Conocimiento en terminología y actividades de construcción

Capacidad para trabajar bajo presión

Hablar otro idioma

**Esfuerzo físico**

El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**

Utiliza computadora, calculadora y materiales de fácil uso y es responsable de los muebles de oficina que ocupa.

- **Supervisión de personal**

Supervisa y designa responsabilidades al personal bajo su mando: encargado de costos, asistente y anotadores

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**

No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías

**AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ

106



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Costos mensuales de la Obra  
Informes para los accionistas  
Productividad de equipos  
Análisis de producción  
Plan de cuentas
- **Relaciones externas**  
El cargo no requiere mantener relaciones externas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere un alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
En el sitio del proyecto en lugar cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla normalmente una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** ADMINISTRADOR DE CAMPAMENTO  
**DEPARTAMENTO:** Administración

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero Comercial o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 5 años de experiencia en el área
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de iniciativa para resolver problemas

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimientos, Destreza o Habilidad**  
Conocimiento de principios administrativos  
Conocimiento de leyes laborales  
Habilidad para desarrollar métodos y procedimientos de trabajo  
Aptitud para comunicarse y tratar con todos los niveles de la organización  
Habilidad para manejar y supervisar al personal  
Destreza en el manejo del computador
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige estar sentado/parado y caminando frecuentemente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora, radio comunicación y materiales de fácil uso y también es responsable de los muebles de oficina y vehículo que ocupa
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al personal bajo su cargo:  
coordinadora de recursos humanos, sistemas, seguridad, recepción y mantenimiento del campamento



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero o documentos afines y de mercaderías
  
- **Manejo de información**  
Informe del personal contratado  
Reportes de asistencia del personal  
Informes de seguridad  
Informes de las actividades diarias realizadas en el campamento  
Presupuestos para gastos del campamento
  
- **Relaciones externas**  
El cargo no requiere de relaciones externas
  
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere de bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto, en lugar cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado y generalmente en sitios abiertos en el campamento
  
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
  
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábados



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS**

**DEPARTAMENTO:** Recursos Humanos

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Psicólogo Industrial, Ingeniero Comercial o carreras afines.
- **Experiencia**  
Mínimo 4 años de experiencia relacionados a la construcción
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de mucha iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y precisión visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento de leyes laborales  
Conocimientos en materia legal y contractual  
Conocimiento de normas, reglamentos y disposiciones de Seguridad Social  
Conocimiento en Administración de Personal  
Conocimientos de computación y sistemas de nómina  
Conocimientos de Higiene y Seguridad Industrial  
Habilidad en el trato y manejo del personal  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Facilidad para comunicarse y tratar con todos los niveles de la organización.  
Don de gente
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora, materiales de fácil uso y también es responsable de los muebles de oficina que ocupa

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al personal bajo su mando:  
coordinador de recursos humanos 2
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero, documentos afines y mercaderías
- **Manejo de información**  
Contratos de trabajo  
Datos confidenciales del personal  
Nómina y liquidaciones del personal  
Presupuesto de mano de obra  
Control de asistencia del personal
- **Relaciones externas**  
El cargo requiere de relaciones externas con entidades y empresas públicas y privadas como: el IESS, Ministerio de Trabajo y otras empresas para obtener apoyo.
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere de alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** JEFE DE ADQUISICIONES Y BODEGA  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior en administración o carreras a fines
- **Experiencia**  
Mínimo 8 años de experiencia relacionada a la construcción
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de mucha iniciativa para resolver problemas significativos

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo exige alto grado de capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento de leyes tributarias  
Conocimientos en comercio exterior  
Conocimiento de precios de mercado  
Capacidad de análisis  
Conocimiento de computación y sistemas relacionados a bodega  
Conocimientos de salud y seguridad ocupacional y normativa medioambiental  
Habilidad para negociar y obtener cooperación  
Facilidad para comunicarse  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Don de gente  
Hablar otro idioma de preferencia el inglés
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige estar sentado/parado y caminando continuamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora, radio comunicación, materiales de fácil uso y también es responsable de los muebles de oficina y vehículo.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al personal bajo su mando: encargado de bodega, compradores, encargado de patrimonio, choferes, asistentes y auxiliares.
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero y documentos afines, es responsable por todos los materiales y equipos que se encuentran en bodega
- **Manejo de información**  
Procesos de compras  
Permisos de ingreso a zona franca  
Documentos de importación  
Inventario de materiales y equipos  
Reportes de cumplimiento de requerimientos de materiales y equipos
- **Relaciones externas**  
El cargo mantiene relaciones continuas con proveedores nacionales e internacionales, empresas e instituciones públicas y privadas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo exige un bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
En el sitio del proyecto en lugar cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado, y en algunas ocasiones en lugar abierto dentro del campamento.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** ENCARGADO DE BODEGA  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior mínimo con 2 años en Administración o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 4 años de experiencia
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de poca iniciativa

#### REQUISITOS FISICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimientos de contabilidad general  
Conocimientos básicos de computación  
Capacidad de análisis  
Habilidad en el manejo de sistema de inventarios  
Habilidad para comunicarse
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige estar sentado/parado y caminando constantemente

#### RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora y materiales de fácil uso y también es responsable de los muebles de oficina que ocupa.
- **Supervisión de personal**  
Supervisa a los ayudantes de bodega
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero o documentos afines, responsable directo de los materiales de bodega



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Reporte del inventario de materiales y de combustible  
Respaldos de las salidas de materiales
- **Relaciones externas**  
El cargo no mantiene relaciones externas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo no requiere de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
En el sitio del proyecto en lugar cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábados



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COMPRADOR**  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior mínimo con 2 años en Administración o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 3 años de experiencia en esa área
- **Iniciativa**  
El cargo exige de poca iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de capacidad mental y de precisión visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento sistemas de compras  
Conocimientos de contabilidad general  
Capacidad para reconocer las especificaciones de calidad de los productos o materiales  
Facilidad para comunicarse  
Habilidad en el manejo del computador  
Habilidad para hablar otro idioma
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado, caminando constantemente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Computadora, calculadora y muebles de oficina
- **Supervisión de personal**  
El cargo no ejerce supervisión
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Requisiciones y órdenes de compra  
Cotizaciones  
Listado de proveedores
- **Relaciones externas**  
Mantiene relaciones frecuentes con los proveedores locales y del exterior
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo exige un grado medio de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
En el sitio del proyecto en lugar cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a bajo nivel de riesgos de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **ENCARGADO DE PATRIMONIO**  
**DEPARTAMENTO:** Adquisiciones y Bodega

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior mínimo con 2 años en administración o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 4 años de experiencia en áreas similares
- **Iniciativa**  
El cargo requiere de poca iniciativa

#### REQUISITOS FISICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de moderada capacidad mental y visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento de contabilidad general  
Habilidad en el manejo del computador: Excel y Word  
Habilidad en el manejo de archivos  
Habilidad para comunicarse
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige estar sentado/parado y caminando constantemente

#### RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, materiales de fácil uso y también es responsable de los muebles de oficina que ocupa.
- **Supervisión de personal**  
Supervisión a auxiliares de bodega
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero, títulos de valor y si es responsable de mercaderías



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Listado y ubicación del Patrimonio  
Reporte de materiales de los subcontratistas
- **Relaciones externas**  
No mantiene relaciones externas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo no requiere de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en lugar cerrado con iluminación y mobiliario adecuado y en lugar abierto en los diferentes lugares del campamento
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábados



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.3 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**  
“NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO”

#### ANÁLISIS DE CARGOS

**CARGO:** **GERENTE DE CALIDAD**  
**DEPARTAMENTO:** CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)

#### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

##### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero de Calidad y con maestría en Calidad Total.
- **Experiencia**  
Mínimo 5 años de experiencia en Sistemas de Gestión de Calidad
- **Iniciativa**  
El cargo exige tener iniciativa

##### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento en Normas de Calidad (ISO 9000)  
Conocimientos para realizar auditorias internas sobre el sistema de calidad  
Capacidad para formular mejoras en los procedimientos  
Habilidad para aplicar las normas de Calidad  
Habilidad para aplicar programas motivacionales.  
Habilidad para expresarse claramente en forma oral y escrita  
Habilidad para trabajar en grupo  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Hablar otro idioma, de preferencia el inglés  
Habilidad en el manejo de MS Office y Power Point  
Don de gente





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el estar sentado/parado, manejando y caminando periódicamente sorteando obstáculos en la obra

### RESPONSABILIDADES IMPLICITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, radio comunicación, materiales de fácil uso, muebles de oficina y vehículo
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al Coordinador de Calidad y demás miembros del departamento
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Política de control de calidad aplicada en el proyecto  
Procedimientos a cumplir con normas de calidad específicas  
Informes de auditorías internas y externas  
Reportes de seguimiento de no conformidades  
Información difundida al personal sobre Calidad Total
- **Relaciones externas**  
Mantiene relaciones externas con entidades públicas como el INEN y empresas privadas verificadoras de normas de calidad
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere de un bajo grado confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgos de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COORDINADOR DE CALIDAD**  
**DEPARTAMENTO:** CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero de Calidad o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 3 años de experiencia
- **Iniciativa**  
Si requiere tomar decisiones

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento en Normas de Calidad  
Habilidad para aplicar programas motivacionales.  
Habilidad para trabajar en grupo  
Habilidad para expresarse claramente en forma oral y escrita  
Habilidad en el manejo de MS Office y Power Point  
Hablar otro idioma, de preferencia el inglés  
Don de gente
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el estar sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, copiadora, materiales de fácil uso y muebles de oficina
- **Supervisión de personal**  
Ejerce supervisión al personal: Inspectores de Calidad y Asistente
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y mercaderías



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Información de cambios sobre procesos de Calidad  
Informes de No conformidades  
Informe sobre cumplimiento de acciones correctivas  
Registros de Calidad y Certificaciones  
Informes diarios de inspectores de calidad
- **Relaciones externas**  
El cargo no mantiene relaciones externas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere de un bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado, y en diferentes áreas del proyecto
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD  
**DEPARTAMENTO:** CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero Ambiental o Seguridad Industrial
- **Experiencia**  
Mínimo 5 años de experiencia en actividades similares relacionadas a la construcción
- **Iniciativa**  
El cargo exige tener iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento sobre Leyes y Reglamentos ecuatorianos sobre seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional  
Conocimiento sobre políticas, normas y procedimientos de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional  
Conocimiento de Normas ISO 14000 Y OSHAS 18001  
Conocimiento de computación: Word, Excel y Power Point  
Capacidad de evaluación, prevención y control de contaminación ambiental y riesgos de trabajo.  
Habilidad para interpretar leyes, reglamentos y resoluciones  
Habilidad para comunicarse  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Hablar otro idioma, de preferencia el inglés  
Don de gente
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el estar sentado/parado, caminando y manejando periódicamente.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, radio comunicación, materiales de fácil uso, muebles de oficina y vehículo
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al Coordinador de Ambiente, Salud y Seguridad
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Políticas y procedimientos de control ambiental, salud y seguridad industrial  
Informes de auditorías internas y externas  
Informes de no conformidades  
Reporte de seguimientos de las no conformidades  
Información que se difunde al personal sobre ambiente, salud y seguridad industrial
- **Relaciones externas**  
Mantiene relaciones externas con entidades y empresas públicas y privadas como IESS, Ministerio de Trabajo, Ministerio del Medio Ambiente, empresas verificadores de sistemas de gestión ambiental, etc.
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo requiere de un bajo grado confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado, y en sitios abiertos en los diferentes lugares del proyecto
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** **COORDINADOR DE AMBIENTE,  
SALUD Y SEGURIDAD**

**DEPARTAMENTO:** CASS (Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad)

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero Ambiental o Seguridad Industrial  
o carreras afines
- **Experiencia**  
Mínimo 3 años de experiencia en actividades similares
- **Iniciativa**  
El cargo exige tener iniciativa para resolver problemas sencillos

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento de Leyes y Reglamentos ecuatorianas sobre medio ambiente, salud y seguridad industrial  
Conocimiento de Normas OSHAS 18001 e ISO 14001  
Conocimiento de métodos de prevención de accidentes de trabajo  
Capacidad de evaluación de planes y programas de seguridad, higiene y ambiente  
Habilidad para interpretar leyes y reglamentos  
Habilidad para expresarse claramente en forma oral y escrita  
Hablar otro idioma, de preferencia el inglés  
Habilidad en el manejo de la computadora: Word, Excel y Power Point  
Don de mando
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el estar sentado/parado y caminando periódicamente



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, radio comunicación, materiales de fácil uso y muebles de oficina
- **Supervisión de personal**  
Supervisa a los inspectores de seguridad y asistentes.
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No tienen responsabilidad directa
- **Manejo de información**  
Informes diarios de los inspectores ambientales y de seguridad  
Informes sobre accidentes de trabajo  
Programas de adiestramiento  
Informe sobre seguimiento de no conformidades
- **Relaciones externas**  
No mantiene relaciones externas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo exige un bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado, y en diferentes áreas del proyecto
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE CONTRATOS

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**  
“NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO”

#### ANÁLISIS DEL CARGO

**CARGO:** GERENTE DE CONTRATOS  
**DEPARTAMENTO:** Contratos

#### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

##### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título de Ingeniero Civil
- **Experiencia**  
Mínimo 8 años de experiencia en el área
- **Iniciativa**  
El cargo exige tener iniciativa

##### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta concentración mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Conocimiento de la normativa legal aplicada a la construcción  
Conocimiento de leyes laborales  
Amplios conocimientos en todos los campos de la construcción como tecnología, equipos y métodos.  
Capacidad de negociación  
Aptitud para manejar documentos de contratos y subcontratos de construcción  
Aptitud para la redacción  
Habilidad para organizarse  
Manejo de Microsoft Word y Excel  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Hablar otro idioma
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza laptop, calculadora y materiales de fácil uso, también es responsable de los muebles de oficina y vehículo que ocupa
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al personal bajo su mando:  
Administrador de contratos y traductores.
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Documentos del contrato principal y de los subcontratos  
Bases de licitación para cada tipo de trabajo requerido  
Requerimientos legales  
Oferta de condiciones de trabajo  
Planos y diseños  
Planillas de subcontratistas
- **Relaciones externas**  
Si mantiene relaciones externas con empresas públicas y privadas interesadas en presentar sus ofertas.
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo maneja un alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en lugar cerrado y bien iluminado, con mobiliario adecuado para el desarrollo de sus funciones
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** ADMINISTRADOR DE SUBCONTRATOS

**DEPARTAMENTO:** Contratos

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

- **Preparación académica**  
Educación superior con título en Arquitectura o Ingeniería Civil
- **Experiencia**  
Mínimo 5 años de experiencia en funciones similares
- **Iniciativa**  
El cargo exige de poca iniciativa

#### REQUISITOS FISICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta concentración mental y agudeza visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento sobre precios de mercado  
Manejo de Microsoft Office y Autocad  
Habilidad para leer planos  
Habilidad para negociar  
Habilidad para comunicarse  
Capacidad para trabajar bajo presión
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza computadora, calculadora y materiales de fácil uso, también es responsable de los muebles de oficina que ocupa
- **Supervisión de personal**  
No ejerce supervisión



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Especificaciones de obras designadas a los subcontratistas  
Manejo de cantidades y precios
- **Relaciones externas**  
Si mantiene relaciones externas con empresas privadas
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo exige un alto grado de confidencialidad

## CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a viernes



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.5 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE CONSTRUCCIÓN

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**  
“NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO”

#### ANÁLISIS DEL PUESTO

**CARGO:** GERENTE DE CONSTRUCCIÓN  
**DEPARTAMENTO:** Construcción

#### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

##### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil o carreras técnicas y con Maestría en Gerencia e Ingeniería de Construcción

##### **Experiencia**

Mínimo 15 años de experiencia en construcción de obras de gran dimensión

##### **Iniciativa**

El cargo exige mucha iniciativa

##### REQUISITOS FÍSICOS

##### - **Capacidad mental y visual**

El cargo requiere de gran concentración mental y agudeza visual

##### - **Conocimientos, destreza o habilidad**

Conocimiento de cálculo de esfuerzos y deformaciones en estructuras  
Conocimientos técnicos y procedimientos actualizados en métodos de construcción

Conocimientos de salud y seguridad ocupacional y normativa medioambiental

Conocimiento de la normativa legal aplicada a la construcción

Capacidad de negociación

Aptitud para hablar en público y motivar al personal

Aptitud para manejar proyectos grandes y complejos de construcción

Aptitud para manejar efectivamente al personal administrativo y de campo

Habilidad para trabajar bajo presión

Habilidad en el uso de MS Office y MS Project

Hablar y escribir otro idioma

##### - **Esfuerzo físico**

El cargo exige el permanecer sentado/parado, caminando y manejando periódicamente

**AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ

132



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales, equipos, herramientas**  
Utiliza Laptop, radio comunicación, materiales de fácil uso, también es responsable de los muebles de oficina y vehículo que utiliza
- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades a los equipos del proyecto: Ingeniería, Planeamiento, Edificios e Infraestructuras
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y mercaderías
- **Manejo de información**  
Sobre la negociación del contrato principal y los subcontratos  
Planos y diseños de la obra  
Políticas y procedimientos de AAGC implantados en el proyecto.  
Rentabilidad del proyecto  
Informes sobre el cumplimiento del cronograma  
Bases de licitación de los diferentes trabajos
- **Relaciones externas**  
El cargo requiere mantener relaciones externas con empresas y entidades privadas y públicas como: Municipio de Quito, Quiport, PEDEVESA, etc.
- **Confidencialidad e integridad de la información**  
El cargo maneja un alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado, también en sitio abierto con inspecciones diarias a la obra y viajes anticipados relacionados al trabajo
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE INGENIERIA  
**DEPARTAMENTO:** Ingeniería

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil y Máster en Ingeniería Estructural

##### **Experiencia**

Mínimo 10 años de experiencia en construcción de estructuras

##### **Iniciativa**

El cargo exige tener mucha iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo exige alta capacidad mental y agudeza visual
  
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento de cálculo de esfuerzos y deformaciones en estructuras  
Conocimientos técnicos y procedimientos actualizados en métodos de construcción  
Conocimiento de los materiales como resistencia, peso, envejecimiento, etc.  
Conocimiento de computación avanzada, uso de MS Office y manejo de Suretrak o Primavera  
Habilidad en la interpretación de dibujos y planos  
Habilidad para fiscalización  
Habilidad para la redacción de informes técnicos  
Habilidad para trabajar bajo presión  
Hablar y escribir otro idioma  
Don de mando
  
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado, caminando y manejando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales y equipos**  
Utiliza computadora, radio comunicación, calculadora, plotter y materiales de fácil uso, también es responsable de los muebles de oficina y vehículo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Supervisión de personal**  
Supervisa y designa responsabilidades al personal: Coordinadores, asistentes, ingenieros de oficina y campo, encargado de topografía y de laboratorio
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Diseños y planos de la obra  
Requerimientos del cliente  
Informes de consultores  
Diseños detallados para subcontratistas  
Cálculos estructurales de la obra
- **Relaciones externas**  
El cargo requiere de relaciones externas como: Colegio de Ingenieros Civiles, Quiport, etc.
- **Confidencialidad de la información**  
El cargo exige un alto grado confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado y en sitio abierto con inspecciones periódicas a la obra.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** COORDINADOR DE INGENIERÍA  
**DEPARTAMENTO:** Ingeniería

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil

##### **Experiencia**

Mínimo 5 años de experiencia en actividades similares

##### **Iniciativa**

Es necesario tener iniciativa para resolver problemas sencillos

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta concentración mental y agudeza visual
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento de proyecciones estructurales  
Conocimiento de topografía para trabajos de oficina  
Conocimiento de computación avanzada, y manejo de Suretrak o Primavera  
Habilidad de lectura de planos  
Habilidad en el manejo de autocad  
Capacidad para trabajar bajo presión
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales y equipos**  
En el cargo usa computadora, plotter y muebles de oficina
- **Supervisión de personal**  
No ejerce supervisión
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero, documentos afines y de mercaderías





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de información**  
Utilización de planos y documentos  
Registros de cambios en el diseño
- **Relaciones externas**  
No mantiene relaciones externas
- **Confidencialidad de la información**  
El cargo maneja alto grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes o más, cuando es necesario



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE PLANEAMIENTO  
**DEPARTAMENTO:** Planeamiento

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil

##### **Experiencia**

Mínimo 5 años de experiencia en planeamiento

##### **Iniciativa**

El cargo si exige tener iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo exige alta capacidad mental y agudeza visual
  
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Conocimiento y dominio de sistemas de planificación  
Conocimiento de software de generación de imágenes y programas MS Office  
Capacidad de interpretación de dibujos y planos  
Capacidad de análisis y síntesis  
Habilidad para capacitación u orientación técnica  
Habilidad en el manejo de programas Primavera, Suretrak y MS Project  
Hablar otro idioma de preferencia el inglés  
Don de gente
  
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige permanecer sentado/parado y caminando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales y equipos**  
En el cargo se usa computadora, radio comunicación, plotter y muebles de oficina
  
- **Supervisión de personal**  
Supervisa al personal de su departamento: Ingeniero de planeamiento y asistentes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Cronograma general actualizado del avance de la obra  
Cronograma de cada subcontratista de los trabajos asignados
- **Relaciones externas**  
El cargo no exige mantener relaciones externas
- **Confidencialidad de la información**  
El cargo requiere de bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado.
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a baja posibilidad de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** INGENIERO DE PLANEAMIENTO  
**DEPARTAMENTO:** Planeamiento

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil

##### **Experiencia**

Mínimo 5 años de experiencia relacionada a la construcción

##### **Iniciativa**

Es necesario tener mucha iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo requiere de alta capacidad mental y visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Habilidad en el manejo de programas Primavera, Suretrak, MS Project y MS Office  
Habilidad en la interpretación de dibujos y planos.  
Habilidad en la aplicación de fórmulas  
Conocimientos estadísticos
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige estar sentado/parado y caminando continuamente sorteando obstáculos en la obra

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales y equipos**  
Utiliza computadora, radio comunicación, calculadora, plotter y muebles de oficina
- **Supervisión de personal**  
No ejerce supervisión



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No es responsable directo de dinero, documentos afines y de mercaderías
- **Manejo de información**  
Reporte semanal a la gerencia del estado de la obra  
Información sobre el avance de la obra.  
Información sobre el estado de los trabajos particulares  
Programación de trabajos de producción
- **Relaciones externas**  
El cargo no exige mantener relaciones externas
- **Confidencialidad de la información**  
El cargo requiere de bajo grado de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado, y en sitio abierto con visitas diarias a la obra
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE EDIFICIOS  
**DEPARTAMENTO:** Edificios

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil o Arquitecto

##### **Experiencia**

Mínimo 10 años de experiencia en la construcción de obras grandes

##### **Iniciativa**

El cargo exige tener iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo exige alta capacidad mental y agudeza visual
  
- **Conocimientos, destreza o habilidad**  
Capacidad de interpretación de dibujos y planos  
Conocimiento de los sistemas que les faciliten el manejo de los detalles  
Capacidad para trabajar bajo presión  
Conocimiento de Salud, Higiene y Seguridad Industrial  
Capacidad de supervisión  
Habilidad para coordinar los trabajos  
Habilidad para trabajar en equipo  
Habilidad para resolver conflictos  
Don de gente  
Hablar otro idioma, de acuerdo a las exigencias del lugar donde se ejecuta el proyecto
  
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el estar sentado/parado, caminando y manejando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales y equipos**  
Utiliza computadora, radio comunicación, muebles de oficina y vehículo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Supervisión de personal**  
Supervisa al personal bajo su mando: superintendentes civiles, asistentes, supervisores; y, a los subcontratistas
- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No tienen ninguna responsabilidad
- **Manejo de información**  
Métodos y procesos de fabricación  
Planos y diseños  
Información sobre cambios en los materiales y en el diseño  
Información concerniente a la higiene y seguridad laboral
- **Relaciones externas**  
El cargo mantiene relaciones externas con algunos proveedores internacionales
- **Confidencialidad de la información**  
El cargo mantiene un grado medio de confidencialidad

## CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado y en lugar abierto por inspecciones diarias a la obra
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo generalmente contempla una jornada de 8 horas diarias de lunes a sábado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**CARGO:** GERENTE DE INFRAESTRUCTURAS  
**DEPARTAMENTO:** Infraestructuras

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

##### **Preparación académica**

Educación superior con título de Ingeniero Civil o Arquitecto

##### **Experiencia**

Mínimo 10 años de experiencia en la construcción de obras grandes

##### **Iniciativa**

El cargo exige tener iniciativa

#### REQUISITOS FÍSICOS

- **Capacidad mental y visual**  
El cargo exige alta capacidad mental y agudeza visual
- **Conocimiento, destreza o habilidad**  
Capacidad de interpretación de dibujos y planos  
Conocimiento de diseño de obras de drenaje  
Conocimiento de Salud, Higiene y Seguridad Industrial  
Capacidad para trabajar bajo presión  
Capacidad de supervisión  
Habilidad para trabajar en equipo  
Habilidad para coordinar los trabajos  
Habilidad para resolver conflictos  
Don de mando  
Hablar otro idioma, de acuerdo de en donde se realiza el proyecto
- **Esfuerzo físico**  
El cargo exige el estar sentado/parado, caminando y manejando periódicamente

#### RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

- **Uso de materiales y equipos**  
Utiliza computadora, radio comunicación, muebles de oficina y vehículo
- **Supervisión de personal**  
Supervisa al personal bajo su mando: superintendentes civiles, asistentes y supervisores, además a los subcontratistas





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Manejo de dinero, documentos afines y mercaderías**  
No tienen ninguna responsabilidad
- **Manejo de información**  
Métodos y procesos de fabricación  
Planos y diseños  
Información sobre cambios en los materiales y en el diseño  
Información concerniente a la higiene y seguridad del trabajador
- **Relaciones externas**  
Mantiene relaciones externas con algunos proveedores internacionales
- **Confidencialidad de la información**  
El cargo requiere de un grado medio de confidencialidad

### CONDICIONES DE TRABAJO

- **Lugar de trabajo**  
El cargo se ubica en el lugar del proyecto en un sitio cerrado, con iluminación y mobiliario adecuado y en sitio abierto con inspecciones diarias a la obra
- **Riesgos**  
El cargo está sometido a posibilidad media de riesgo de accidentes de trabajo
- **Horario de trabajo**  
El cargo contempla generalmente una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a sábado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## TORRE DE CONTROL





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPITULO 4

### MANUAL DE FUNCIONES Y VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PRINCIPALES CARGOS

#### 4.1 GENERALIDADES DE LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las organizaciones modernas consideran que su eficiencia radica en el desempeño de las personas involucradas en el manejo y en la ejecución de las actividades de la empresa, les interesa conocer y aprovechar lo máximo de su potencial, por eso se afirma que del desempeño de los empleados depende el cumplimiento de los objetivos de la empresa para los que fue creada.

El recurso humano es uno de los más importantes en la organización, es necesario evaluarlo y orientarlo a objetivos comunes, con la evaluación del desempeño se determina el rendimiento de cada uno de los empleados siendo necesario establecer un proceso de retroalimentación sobre su desempeño respecto a la manera como cumplen sus actividades o funciones y para tomar medidas correctivas.

El determinar medidas de evaluación del desempeño depende de los resultados obtenidos, ya que estos pueden ser tangibles e intangibles, medir resultados tangibles se puede hacer con exactitud mientras que los resultados intangibles son difíciles de medir como son de los profesionales y personas que prestan sus servicios.

.De manera informal los gerentes evalúan continuamente a su personal lo pueden hacer con influencia de asuntos políticos o personales donde tienen ventaja los empleados preferidos, es preciso que el departamento de personal cuente con un sistema formal de evaluación que se lo realice de manera periódica y sistemática con la finalidad de conocer a los empleados que cumplen o superen lo esperado, así como también los que no lo hacen.

La evaluación del desempeño está orientada específicamente al comportamiento de la persona que ocupa dicho cargo, el mismo que proporciona información suficiente para tomar decisiones respecto a ascensos, sueldos, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En este mundo globalizado en que se encuentran inmersas las empresas, necesitan que el desempeño de su personal sea excelente en todo momento de manera que haga que la empresa sea competitiva garantizando su permanencia en el mercado y la obtención de buenos resultados

### 4.1.1 DEFINICIONES

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. <sup>13\*</sup>

“La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”. <sup>14\*</sup>

La evaluación consiste en la comparación de lo realizado por el empleado durante un período de tiempo, con lo que la empresa considera el desempeño ideal para ese cargo basándose en la descripción y análisis de cargos.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de comparación a cargo de los jefes inmediatos donde analiza el rendimiento global, comportamiento laboral y actitudes del empleado en el cumplimiento de sus funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios o de lo que produce.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana Colombia, 2002, pág. 198

<sup>14</sup> BOHLANDER, GEORGE; SNELL, SCOTT, Administración de Recursos Humanos, International Thomson Editores S. A., México, 2008, pág. 348



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por tanto la evaluación del desempeño consiste en hacer una valoración de cómo el empleado cumple con sus actividades.

### 4.1.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las organizaciones se diferencian unas de otras no solamente por su actividad, por su capital, por la tecnología que utiliza o por su tamaño, sino también por las personas que las integran ya que de ellas dependen su éxito o fracaso, siendo necesario prestar atención en el buen trato, en la relación entre ellos, en la comunicación, en el rendimiento óptimo de sus actividades y sobre todo que se sientan motivados a través de una compensación que la consideren justas por el esfuerzo realizado en sus funciones.

La evaluación del desempeño es importante para conocer las cualidades del empleado referente a su personalidad y comportamiento, su contribución a los objetivos de la empresa o del trabajo encargado y su potencial de desarrollo, siendo sus resultados instrumentos que ayudarán a la administración a planear los recursos humanos, a establecer que tan efectiva y eficiente es el trabajo de los empleados.

El departamento de personal no solamente se debe preocupar por seleccionar e integrar a las personas con más talento para que ocupen un cargo, sino también se debe preocupar de realizar la respectiva evaluación de esa persona y de la forma en que realiza su trabajo, de manera que permita elaborar planes de mejora u oportunidades de crecimiento y de desarrollo en la empresa

El desempeño varía de una persona a otra ya que depende de ciertas circunstancias o de ciertos factores, por eso se dice que el esfuerzo es individual y depende del valor de las recompensas, y, de la percepción de que dichas recompensas dependen del esfuerzo, además el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades del individuo y de su percepción del papel que desempeña, todo esto nos lleva a determinar su desempeño en el cargo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta valoración la deben realizar el superior directo de cada empleado debido a que

él sabe cómo, cuánto y con qué calidad realizan su trabajo utilizando ciertos parámetros de evaluación los cuales están en función de los distintos puestos y con el asesoramiento de profesionales en la materia que normalmente pertenecen al departamento de Recursos Humanos.

### 4.1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño proporciona y facilita información puntual y confiable sobre la manera de cómo el personal realiza o cumple con sus actividades y sus responsabilidades, la evaluación del desempeño no es un fin sino un instrumento o medio para mejorar el rendimiento de las personas en la organización.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son:

- 1) Determinar programas de entrenamiento y capacitación, debido a que son identificadas las necesidades y deficiencias del personal con respecto a su cargo
- 2) Estimular al personal a realizar con esfuerzo, responsabilidad y eficiencia su trabajo logrando mejorar su desempeño, a través de incentivos como aumentos salariales u otro tipo de estímulos
- 3) Establecer una buena relación entre el jefe y el subordinado, a través de una buena comunicación permanente al tratar asuntos de cómo marcha el trabajo, qué debe cambiar o mejorar en relación a su comportamiento, habilidades o conocimientos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 4) Ayuda a ubicar a la persona idónea en el puesto de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas, con lo que se puede descubrir el potencial de desarrollo de los empleados y así tomar decisiones sobre promociones y ascensos
- 5) Permitir la planeación de recursos humanos y conservar un listado de los empleados con habilidades para determinados cargos
- 6) Evitar resentimientos entre los empleados, al establecer medidas de control al momento de tomar decisiones sobre la selección, promoción, transferencias, premios o despidos, por tanto la evaluación del desempeño se constituye en prueba que confirma su decisión.
- 7) Permitir la retroalimentación del empleado sobre los aspectos en los que debe mejorar
- 8) Justificar reajustes salariales al aplicar sistemas retributivos basados en el rendimiento individual
- 9) Ofrecer oportunidades de crecimiento y de colaboración a todos los empleados considerando tanto los objetivos de la empresa como los objetivos individuales donde pueda desarrollar una carrera profesional
- 10) Atraer y retener a los mejores en los cargos con el objeto de mejorar el desempeño de la organización

### **4.1.4 BENEFICIOS DE LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Un buen sistema de evaluación debe satisfacer las necesidades no solo de la organización sino también de los empleados, constituyendo para la empresa en un sistema de información administrativo y de desarrollo. En lo administrativo ayuda en la toma de decisiones de compensación, promoción, despido, etc., y la



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de desarrollo permite la retroalimentación en la que se puede analizar las fortalezas y debilidades con el propósito de mejorar su desempeño.

Las evaluaciones que la empresa establezca e implante en la organización deben ser justas y eficientes, de lo contrario las decisiones que se derivan de dichas evaluaciones pueden generar grandes conflictos entre el personal.

Los beneficios que ofrece un sistema de evaluación se puede apreciar a corto, mediano y largo plazo para el empleado, para el gerente o jefe inmediato y para la organización.

### - **Beneficios para la empresa**

La evaluación del desempeño permite a una organización conocer el valor de su personal, lo que está aportando cada uno de ellos a la consecución de los objetivos empresariales, puede establecer quienes necesitan ayuda para mejorar su desempeño y quienes tienen potencial para ayudarles a ascender a otro puesto.

La empresa logrará aumentar su productividad y mantener un buen ambiente de trabajo al permitir que los empleados sean reconocidos por sus esfuerzos y por su contribución al logro de sus objetivos, sintiéndose de esta manera motivados.

### - **Beneficios para los superiores o evaluadores**

La evaluación del desempeño permite que los evaluadores mantengan contacto directo con los empleados para conocer de cómo realizan su trabajo, que se espera de ellos y cuales pueden ser sus expectativas para el futuro, a través de una comunicación permanente, también ayudará a detectar problemas o errores en el trabajo como en el desempeño de cada subordinado con la finalidad de tomar alguna acción correctiva





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### - **Beneficios para los empleados**

La evaluación del desempeño ayuda a que los evaluados sepan lo que la empresa valora de ellos, les permite conocer lo que sus superiores consideran sus fortalezas y debilidades de su desempeño laboral, además sirve para autoevaluarse siendo una forma para mejorar su desempeño y con la posibilidad de hacer carrera en la organización.

### **4.1.5 POSIBLES ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR EN LA EVALUACIÓN**

En las grandes empresas el proceso de evaluación es cada vez más complejo por la cantidad de información que se requiere; el proceso de evaluación a veces puede generar

decepciones debido a problemas o errores de los involucrados ya sea por utilizar criterios que no son claramente definidos, que no exista cooperación o no se sienten bien con la evaluación, para lo cual es necesaria su participación en el diseño del programa de evaluación, que reciban la apropiada capacitación y de esta manera se podrá evitar que cometan posible errores como los siguientes:

#### **a) Error de halo y error de eco**

Consiste en que la persona que evalúa valora los diferentes criterios del desempeño del o los empleados de acuerdo a una impresión general del evaluado, es decir se deja influenciar por una característica buena o mala permitiendo de esta manera que las calificaciones sean demasiado altas o demasiado bajas, por lo que el error de halo puede ser positivo o negativo.

Mientras que el error de eco es lo contrario del error de halo, consiste en que el evaluador se guía por una calificación mala del empleado en una área, lo que afecta indebidamente a una calificación global deficiente en la evaluación. Este error se presenta cuando existe un conflicto de personalidad entre el gerente y los subordinados



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **b) Indulgencia o severidad**

Error de indulgencia o de severidad se da cuando los evaluadores determinan calificaciones demasiado altas o demasiado bajas de las que debían haber recibido objetivamente sus empleados de acuerdo a su nivel de rendimiento, para los evaluadores el error de indulgencia hace que lo vea todo bien y cuando lo ven todo mal es el error de severidad.

Se comete error de indulgencia con el ánimo de evitarse problemas con sus subordinados y cuando no existen sanciones por dar calificaciones altas, para disminuir este error algunos evaluadores utilizan la distribución forzada donde se coloca a un cierto porcentaje de los empleados en diferentes categorías de desempeño, esto puede ayudar en parte pero puede generar otros errores de calificación si es que la mayoría de empleados se desempeñan por encima del estándar.

El error de severidad por lo general comete los evaluadores sin experiencia, los que quieren impresionar a la alta gerencia o los que quieren liquidar cuentas, de modo que la evaluación se torna más estricta.

### **c) Tendencia central**

El error de tendencia central ocurre cuando el evaluador estricto no permite asignar calificaciones extremas, por lo que se debe calificar con valores medios o promedios el rendimiento de los empleados. Este tipo de calificación promedio al no encontrar diferencias significativas entre los empleados, no ofrece información que ayude para tomar decisiones sobre remuneración, ascensos, capacitación o retroalimentación a los evaluados.

### **d) Efecto de contraste**

Se origina cuando la observación del rendimiento de un empleado queda influenciada por la evaluación previa del rendimiento de otro empleado, es decir



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

se compara deliberadamente el desempeño de los evaluados actuales con el anterior incidiendo en sus resultados.

Este efecto de contraste desaparecerá a medida que se vaya obteniendo más información sobre el desempeño de las personas evaluadas, permitiendo que la evaluación sea individual sin considerar el desempeño de otros.

### **e) Error por prejuicios del evaluador**

Este tipo de error se relaciona con la inclinación del evaluador, puede ser error consciente cuando existe discriminación contra otra persona por su raza, religión o género y prejuicios personales cuando se trate de sus favoritos a quienes se les asigna mejor calificación que a otros que no son de su agrado; y, en el error por semejanza el evaluador concede mejor calificación a quienes considera que poseen cualidades o características similares a las de él.

### **f) Sucesos recientes**

Los evaluadores cometen este error debido a que se olvidan de los acontecimientos pasados y se basan en los acontecimientos recientes, para evitar este error el evaluador debe contar con un registro de los logros y fallas del empleado durante el período de evaluación.

## **4.1.6 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Un sistema de evaluación del desempeño debe ser objetivo y claro para que sea aplicado a todo nivel ya sea a ejecutivos, empleados u obreros, se debe realizar con periodicidad de al menos una vez al año, siendo este un medio para motivar al personal para lograr un mejoramiento permanente y se debe tener cuidado en su aplicación ya que dependerá de las características de cada empresa



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Un sistema de evaluación debe integrar a todos los niveles, debe dar un seguimiento constante y eficiente para conseguir los objetivos individuales de los empleados hasta el de la empresa, fomentando su participación dentro de la misma, de ahí la necesidad de que el sistema esté relacionado directamente con el puesto, que solamente se califique elementos significativos para el cumplimiento de sus actividades.

Un buen sistema de evaluación es un requisito que garantiza la calidad del trabajo, el desarrollo de las personas y el establecimiento de un sistema de remuneración equitativo. Además evaluación permitirá identificar problemas de desempeño que puede ser consecuencia de la falta de capacitación, por deficiencias en la selección o por otros motivos como una injusta remuneración.

La técnica que se utilice debe ser confiable, válida y aceptada por todos los evaluados, para lo cual es importante considerar el clima organizacional, es decir se debe decidir el momento oportuno para evitar malas interpretaciones y obtener el apoyo y compromiso de los niveles altos.

Un sistema de evaluación del desempeño debe seguir el siguiente procedimiento metódico.

### **a) Definir el cargo o puesto**

Se debe conocer el puesto que se va a evaluar, es decir el jefe y el subordinado deben estar de acuerdo de cuáles son sus objetivos, funciones u obligaciones sin olvidar que se va a evaluar los resultados de su trabajo, para lo cual se debe partir de la descripción y análisis del puesto

### **b) Establecer criterios de evaluación.**

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño del trabajador o empleado se debe elegir varios criterios o factores de evaluación que faciliten su



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

medición en forma objetiva, los mismos que resultan un poco difíciles para lo cual se debe combinar tanto criterios de actividades como de resultados.

Los criterios que se utilicen deben ser confiables y seguros, deben facilitar su calificación como desempeño bajo, adecuado y superior, y debe ser factible su aplicación

### **c) Establecer estrategias sobre quién, cuándo y con qué frecuencia se evalúa**

La evaluación del desempeño puede ser realizada a más de los especialistas de Recursos Humanos, por los gerentes o jefes inmediatos, los compañeros, los subordinados, los clientes, los equipos, el comité de evaluación o por el mismo empleado.

En algunas organizaciones la periodicidad para hacer las evaluaciones al personal puede ser trimestral, semestral o anualmente, no se puede descartar que las evaluaciones puedan programarse para efectuarse en forma arbitraria. Se puede realizar tomando en cuenta la fecha de contratación del personal, cuando se culmine con el ciclo normal de las tareas del empleado o cuando se estime necesario.

### **d) Elaborar un cuestionario de evaluación**

El cuestionario sirve para reunir toda la información en base a los factores establecidos por parte de los evaluadores sobre el desempeño de los empleados.

Los aspectos o la información que se recopile para evaluar el desempeño pueden basarse en los rasgos del empleado, en su comportamiento y en los resultados de sus actividades



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **e) Evaluar el desempeño de los empleados**

Se debe comparar el desempeño real con los respectivos estándares del desempeño establecidas con anticipación al interior de la empresa

### **f) Analizar las evaluaciones con el empleado o retroalimentación**

Las evaluaciones se las debe presentar en forma individual y en privado, a esto se le conoce como entrevista de retroalimentación cuyo objetivo es analizar los resultados de la evaluación a fin de reconocer y felicitar al empleado sobre su buen desempeño demostrado, dialogar sobre los puntos en donde el desempeño es inferior, escuchar sus argumentos y proponer alternativas para su mejoramiento.

Además se debe considerarse la forma en que se premiará su buen desempeño como por ejemplo: premios económicos, cursos de capacitación, promoción a un puesto de mayor jerarquía, un viaje, etc.

### **g) Informe final de la evaluación**

El resultado de las evaluaciones proporciona suficiente información para tomar decisiones y que estas sean ejecutas con el fin de mejorar el desempeño del personal según el caso. Las evaluaciones constituyen el punto de partida para que el departamento de recursos humanos o el gerente evalúe los cuestionarios, los comentarios y sugerencias para emitir el informe final donde se haga recomendaciones para promociones, despidos o transferencias, acciones sobre personal peligroso o difícil, personal que puede ser objeto de aumentos salariales y sobre cambios en el proceso de selección, colocación y entrenamiento del personal.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.1.7 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar la evaluación del desempeño, según la política que adopte la empresa, el departamento de Recursos Humanos requiere la cooperación de otras personas en quienes recaiga la responsabilidad de la evaluación, para lo cual existen algunas alternativas:

#### 4.1.7.1 EL GERENTE O SUPERVISOR

En muchas organizaciones, el gerente al mantener su autoridad de línea es responsable de la evaluación el desempeño de cada uno de sus subordinados, debido a la falta de conocimientos especializados para llevar a cabo un sistema de evaluación cuenta con la asesoría y el apoyo del departamento de Recursos Humanos, quienes cumplen con la función de staff para establecer, ejecutar y controlar el sistema de evaluación, es decir DRH establece los medios y los criterios para realizar dicha evaluación.

#### 4.1.7.2 EL EMPLEADO

El empleado es responsable de su desempeño y de su propia evaluación, es decir cada persona puede autoevaluarse con relación a la manera en que cumple sus funciones o las diferentes actividades siempre dirigidas a la consecución de sus objetivos. Esta alternativa se aplica en organizaciones que son más democráticas, para lo cual se debe tener en cuenta parámetros determinados por el gerente o por la propia organización

#### 4.1.7.3 EL EQUIPO DE TRABAJO

Se refiere a que el equipo de trabajo realiza y se responsabiliza por la evaluación del desempeño de cada uno de sus integrantes, se encargan de elaborar con cada uno de ellos acciones o medidas necesarias para mejorar su desempeño y definir sus metas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **4.1.7.4 EVALUACIÓN DE LOS SUBORDINADOS**

Se refiere a la evaluación que se realiza a los gerentes o supervisores por parte de los subordinados, aunque para algunos es difícil aceptarlo si la evaluación tiene fines administrativos como ascensos o aumentos salariales. Este tipo de evaluación será eficiente si los empleados conocieran muy bien el trabajo de sus superiores, caso contrario debería limitarse a cuestiones como de personalidad, liderazgo, comunicación y delegación por lo difícil que resulta observar su desempeño.

### **4.1.7.5 COMISIÓN DE EVALUACIÓN**

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño es realizada por un grupo de personas, a través de una comisión la misma que está constituida por miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes están integrados por el representante de la empresa, el director de RH y el especialista de evaluación del desempeño cuyo objetivo es establecer el equilibrio de juicios, la aplicación de los estándares y la permanencia del sistema; mientras que los miembros transitorios están representados por el gerente o supervisor del empleado evaluado.

Esta alternativa es criticada por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, de tal manera que se la considerada costosa, difícil y prolongada, debido a que cada empleado debe ser examinado por dicha comisión. Esta alternativa no tiene como propósito dirigir su atención en la orientación y en el mejoramiento continuo del desempeño de las personas.

### **4.1.7.6 EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Se aplicaba en organizaciones conservadoras donde el especialista de RH tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización a través de la información que proporciona cada gerente sobre el desempeño pasado de los subordinados con lo cual se procesa y se interpreta





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

para tomar medidas coordinadas por Recursos Humanos.

Esta alternativa exige normas y reglas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad de las personas implicadas en el sistema; además la evaluación no se fundamenta en el desempeño individual de cada persona, sino que tiende a estandarizar el desempeño de las personas basándose en lo genérico y no en lo particular

### **4.1.7.7 EVALUACIÓN 360º GRADOS**

En esta evaluación participan todas las personas que tienen interacción con el evaluado como son el superior, compañeros, subordinados, proveedores, clientes internos y externos, la información que proporciona es de mejor calidad al provenir de varias fuentes por lo que la retroalimentación proporcionada puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

En esta alternativa requiere que el evaluado no sea una persona vulnerable, sino de mente abierta y receptiva para superar la difícil situación de estar a la vista de todos

### **4.1.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño se considera una herramienta a través de cual se puede obtener información para registrar, procesar y conducir a mejorar el desempeño de las personas dentro de una organización. El propósito de la evaluación es facilitar la toma de decisiones acertadas que afecten tanto al desempeño del personal como al logro de los objetivos de la organización.

Los métodos de evaluación del desempeño se pueden determinar de acuerdo a los siguientes enfoques:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) De los rasgos. Son más subjetivos y los más utilizados, miden ciertas características que posee el empleado.
- b) Del comportamiento. Se basa en parámetros conductuales, se refiere a la descripción de ciertas acciones en el trabajo que son consideradas aceptables y no aceptables en el puesto
- c) De los resultados. Se enfoca en la contribución medible sobre que hacen los empleados en beneficio de la organización.

Realizar la evaluación del desempeño de muchas personas en una empresa, utilizando criterios de equidad y justicia, no es tarea fácil, por lo que existen muchos métodos que ayudan en este trabajo de evaluación ajustándose a las características del personal, es así que existen dos tipos de evaluaciones del desempeño, las que se basan en el desempeño pasado y las que se basan en el desempeño futuro:

### **4.1.8.1 EVALUACIONES QUE SE BASAN EN EL PASADO**

Las evaluaciones que se basan en el pasado, evalúan cómo el empleado ha realizado su trabajo en determinado periodo de tiempo, es decir se puede valorar sobre algo que ya sucedió y que puede ser medido periódicamente para efectuar posibles correcciones, en caso de ser necesario, al ser así los empleados pueden recibir retroalimentación sobre sus esfuerzos para mejorar el desempeño. Los métodos que se basan en el pasado se conocen también como métodos tradicionales de evaluación y son considerados rutinarios, repetitivos y burocráticos, los principales métodos son los siguientes:

#### **4.1.8.1.1 ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIONES**

La escala gráfica de calificaciones es un método sencillo y el más utilizado, sin embargo se debe tener cuidado en su aplicación con el afán de evitar la



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

subjetividad y los prejuicios del evaluador. Este método consiste en evaluar a los empleados de forma individual, se utiliza una tabla de doble entrada, en donde las filas se enumeran las características u obligaciones del empleado a las que se les conocen como factores de evaluación del desempeño y las columnas representan los grados de variación de dichos factores.

Los factores de evaluación son previamente seleccionados, sirven como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados, estos factores definen cuáles son las cualidades, comportamientos y actitudes que son valorados

por la empresa y su número varía de acuerdo a los intereses de cada organización. Luego se define los grados para obtener la escala de variación del desempeño de cada factor, los grados deben ser definidos en forma concisa, simple y objetiva para lograr la precisión de cada factor, se pueden utilizar de 3 a 5 grados que reflejen desde un desempeño insuficiente o pobre hasta un desempeño excelente u óptimo.

Se puede considerar los siguientes factores de evaluación: el conocimiento del cargo, la puntualidad, la iniciativa, la confiabilidad, la disposición a cooperar, la actitud, el liderazgo, la reducción de costos, la cantidad de trabajo, etc.

Este método es muy criticado por que sus resultados se transfieren a expresiones numéricas, es decir el evaluador asignará una puntuación a cada uno de los evaluados en función de su consideración subjetiva del desempeño, luego se suman los valores obtenidos en cada factor para obtener el total de la evaluación, además en este método se considera un espacio para emitir comentarios como el cumplimiento de las normas de trabajo y mejoras de la evaluación.

### VENTAJAS

- Es un método sencillo y rápido

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es de fácil comprensión y aplicación para los evaluadores
- La preparación e implementación son de bajo costo
- Permite observar de forma íntegra todos los factores o características del desempeño
- El evaluador requiere de poca capacitación
- El registro de la evaluación no es muy complicada
- Se puede aplicar a una gran cantidad de empleados

### **DESVENTAJAS**

- No es flexible debido a que no se ajusta a las características del evaluado
- Es subjetivo ya que depende de la opinión del evaluador
- Las personas son evaluadas en función de los mismos factores sin considerar especificaciones propias del cargo
- Retroalimentación insuficiente en los empleados, debido a que se evalúan aspectos generales

#### **4.1.8.1.2 ELECCIÓN FORZADA**

Este método consiste en la elaboración de varios grupos de frases, alternativas o tipos de desempeño individual, en el que cada grupo tiene dos o más frases, el evaluador debe elegir entre todas esas frases al que más se asemeje al desempeño de la persona evaluada, cada grupo tiene dos opciones



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

una positiva y otra negativa o desempeño exitoso o no exitoso. El evaluador está obligado a escoger una o dos de esas frases que se asemejen al desempeño del evaluado, en este método el evaluador no conoce el puntaje asignado a cada frase para no favorecer a alguien en especial.

### **VENTAJAS**

- Es costoso al implantar y conservar su eficacia

### **DESVENTAJAS**

- El implantar y mantenerlo es muy costoso
- No se puede utilizar en forma efectiva ya que no contribuye a conseguir el objetivo de las evaluaciones

#### **4.1.8.1.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Este método no forma una escala, consiste en que el evaluador solicita información sobre el desempeño de cada empleado a su jefe inmediato, donde se describe las fortalezas y debilidades, talentos especiales y posibilidad de promoción del evaluado, los mismos que no se puede apreciar en una escala de evaluación. Este método proporciona información descriptiva del desempeño de la persona evaluada y en la práctica algunas empresas utilizan este método combinado con otros, como el de la escala gráfica de calificación.

### **VENTAJAS**

- Es un método sencillo y flexible por cuanto permite analizar lo que la organización trata de lograr
- Se puede realizar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de manera que se puede determinar el origen de ciertos comportamientos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### DESVENTAJAS

- Intenta describir todas las características del empleado para lo cual invierte mucho tiempo si no se combina con otros métodos de evaluación
- La calidad y validez de la evaluación del desempeño dependerá de la capacidad de redacción y de escritura que tenga el evaluador
- Este método tiende a ser subjetivo por cuanto no se enfoca a aspectos principales del desempeño del puesto.

#### 4.1.8.1.4 INCIDENTE CRÍTICO

Es una técnica donde la evaluación del desempeño necesita de un registro de las actividades del empleado en forma individual, ya sean muy favorables o muy desfavorables.

Este método considera como incidente crítico las situaciones o características extremas del empleado donde el desempeño es evaluado como eficaz o ineficaz, o que pueden llevar al éxito o fracaso. De esta forma el especialista de Recursos Humanos puede elaborar una lista de esos incidentes críticos semejantes que son aceptados por los gerentes o jefes inmediatos a fin de no olvidarse al momento de realizar una evaluación precisa evitándose muchos errores al momento de calificar, siendo además útil en el análisis de cómo mejorar el desempeño del empleado.

Para que este método funcione debe cumplir con dos condiciones durante el período de evaluación

- a) Se requiere de tiempo suficiente por parte del supervisor para observar a los empleados e identificar los incidentes



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) Llevar un diario de cada empleado para registrar todos los incidentes observados

De manera que este método considera las características o situaciones extremas de la persona y no se preocupa de las características normales, por tanto las características negativas deben corregirse y eliminarse, mientras que las positivas deben realizarse y ponerse más en práctica.

### VENTAJAS

- Este método es de fácil implementación y utilización
- Las situaciones observadas hacen referencia únicamente al período de evaluación
- Se puede evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado
- Útil para la retroalimentación del empleado

### DESVENTAJAS

- No evalúa aspectos normales del desempeño en el trabajo, sino aspectos excepcionales
- Es de carácter parcial por limitarse a pocas características del desempeño

#### 4.1.8.1.5 LISTA DE VERIFICACIÓN

El evaluador escoge en base a una lista de frases, opiniones o adjetivos establecidos con anterioridad que describa el desempeño individual del empleado, estas frases son factores de desempeño y es el departamento de recursos humanos los que se encargan de darles una puntuación, de esta forma se puede obtener el total de la evaluación.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El método requiere que esas frases o indicadores del comportamiento no sean genéricas sino que describa trabajos específicos, donde se identifique los aspectos positivos y negativos del comportamiento y el desarrollo de las actividades del evaluado.

En este método el evaluador señala en la casilla respectiva donde más se identifique las diversas actuaciones de la persona evaluada, atribuyendo un valor a cada una de las mismas, en la práctica este método es considerado una simplificación del método de escalas gráficas

### **VENTAJAS**

- Es un método fácil
- Requiere de poca capacitación del evaluador

### **DESVENTAJAS**

- Usa criterios generalizados del empleado y no elementos concretos del desempeño en cada puesto
- Puede darse una mala interpretación por parte del evaluador
- Error en la asignación de puntos por parte de Recursos Humanos

#### **4.1.8.1.6 ESCALA DE EVALUACIÓN POR CONDUCTA (EEPC)**

Este método combina elementos de la escala de calificación y los del método de incidentes críticos, consiste en la elaboración de una serie de cinco a diez escalas verticales una para cada característica del comportamiento identificados como incidentes críticos fijos que pueden ser positivos o negativos, estos pueden ser identificados mediante el análisis de puestos y que son considerados como





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

enunciados fijos de una escala. La elaboración de una EEPC da como resultado una escala de calificación que guarda estrecha relación con las exigencias de un puesto.

Este método es desarrollado por un comité integrado por subordinados y gerentes, quienes se encargan de identificar todas las características o aspectos relevantes del puesto, donde en cada uno se establecen las bases del comportamiento a través de afirmaciones, luego se califica a cada evaluado de acuerdo a esas dimensiones colocándolos en las escalas apropiadas con valores en puntos según las opiniones de los especialistas.

### VENTAJAS

- Colaboran en su desarrollo personal ajeno al departamento de recursos humanos
- La integración de empleados hace que el método sea de fácil aceptación
- Es objetivo
- Se diferencia a los empleados de buen desempeño de los que se desempeñan mal
- Es más fácil la retroalimentación
- Identifica necesidades de capacitación

### DESVENTAJAS

- Es un método complicado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Requiere de mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo
- Las escalas son diseñada específicamente para un puesto, por tanto no puede funcionar o utilizarse para otro puesto.

### 4.1.8.1.7 ESCALA DE OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA (EOC)

Este método como en el anterior se basa en los incidentes críticos, su diferencia consiste que en lugar de identificar una serie de comportamientos más representativos del empleado, el supervisor determina con qué frecuencia observó esa conducta que consta en la escala sobre la persona evaluada.

#### **VENTAJAS:**

- En el proceso de elaboración participan los supervisores y los empleados
- Los gerentes se preocupan de los incidentes críticos negativos que influyen en el desempeño del personal
- Permite la comunicación entre el supervisor y el subordinado en el análisis de los aspectos que influyen en el desempeño, haciendo admisible su retroalimentación

#### **DESVENTAJAS**

- Su evaluación proporciona un mínimo efecto en la calidad del sistema de evaluación del desempeño
- La función del evaluador es solo de observador en lugar de juez



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.1.8.2 EVALUACIONES QUE SE BASAN EN EL DESEMPEÑO FUTURO

Estas evaluaciones son conocidas como métodos modernos de evaluación, ya que involucran tanto a los superiores como a los subordinados, se orientan al desempeño futuro, evalúan el potencial del personal o fijan metas u objetivos de desempeño para el futuro.

Estos métodos evalúan los resultados que se obtienen por medio de su trabajo, no se evalúan los rasgos del empleado o el comportamiento que presentan en el cargo; siendo estos métodos más objetivos y atribuyen más facultades a los subordinados en la consecución de sus metas, por lo que implica que los empleados tenga la responsabilidad por los resultados y la discreción por los métodos o formas utilizadas para lograrlos pero siempre con límites.

#### 4.1.8.2.1 AUTOEVALUACIONES

Consiste en que los propios empleados se evalúan a sí mismos, de manera que puedan causar su desarrollo individual y determinar las aéreas en las que debe mejorar

#### VENTAJAS

- La reacción defensiva es menos frecuente que si son evaluados por otras personas
- Anima la participación del empleado en la evaluación, así también a involucrarse en el proceso de mejora

#### DESVENTAJAS

- La objetividad siempre es relativa cuando se evalúa así mismo



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.1.8.2.2 TÉCNICA DE CENTROS ESPECIALIZADOS DE EVALUACIÓN

Este método es aplicado en grandes empresas que cuentan con estos centros de evaluación, quienes pueden determinar el desempeño futuro basándose en hechos pasados de la persona. Se utiliza para predecir el desempeño futuro del empleado y para tomar decisiones respecto a ascensos del personal.

Estos centros determinan de forma normalizada la evaluación de las habilidades potenciales de la persona evaluada como jefe o sus necesidades de desarrollo relacionada con los objetivos propuestos. Consiste en elegir a los empleados para someterlos a intensas entrevistas y pruebas psicológicas sobre sus antecedentes personales, los debates en grupos, calificaciones de otros empleados y sobre todo hace pruebas para determinar su capacidad o desempeño en el futuro

Las técnicas utilizadas en estos centros son diferentes a las demás debido a que su propósito es de evaluar mediante la aplicación de ejercicios que imiten la realidad en donde se evalúe la forma en que el empleado enfrente situaciones semejantes o problemas si se le asignara un puesto superior al suyo

#### **VENTAJA**

- Es útil en procesos de promoción profesional

#### **DESVENTAJAS**

- Es un método costoso por cuanto se necesita de instalaciones propias
- Se requiere de evaluadores especializados



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.1.8.2.3 EVALUACION POR OBJETIVOS

A este método se le conoce también como método de Evaluación por Resultados o Dirección por objetivos, es un método democrático y participativo debido a que ofrece beneficios tanto para la organización como para los empleados

Consiste en utilizar a los directivos y colaboradores para fijar en forma conjunta los objetivos que quieren y deben alcanzar, para lo cual se establecerán sus principales áreas de responsabilidades para obtener los resultados que se esperan de cada uno de ellos y los mismos que servirán como medidas para dirigir su departamento, sección o equipo. Por tanto este método es aplicable a todos los niveles de la organización, pero en la práctica se utiliza solo para evaluar al nivel ejecutivo.

Los objetivos deben ser cuantificables y medibles a corto y largo plazo, es decir que se puedan verificar, se deben presentarse por escrito en forma clara y sin errores. Es importante la participación de los empleados en la fijación de los objetivos como en el plan de acción, permitiendo de esta manera el debate entre el subordinado y el superior acerca de los resultados que obtuvo, considerando su avance y modificarlos cuando sea necesario.

Para alcanzar las objetivos establecidos, estos deben ir acompañados de incentivos económicos de manera que sean atractivos para quien lo tenga que efectuar, generalmente estos objetivos se deben cumplir dentro de un año.

La finalidad de este método es estimular el rendimiento, reconocer la eficiencia, cambiar valores de cultura organizativa, facilitar flexibilidad al sistema de retribución y personalizar la remuneración



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### VENTAJAS

- Permite la participación de los empleados en la formulación de los objetivos
- Sirve de motivación para lograr sus metas
- En este método permite al empleado la retroalimentación por parte de su superior

### DESVENTAJAS

- Usualmente los objetivos pueden desmotivar al personal, debido a que estos pueden ser muy ambiciosos o muy fáciles de lograrlos

#### 4.1.8.2.3.1 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

##### 1.- Establecimiento de objetivos

Los objetivos son los resultados que se quieren alcanzar, estos se establecen a través de un acuerdo entre el gerente y los subordinados para un período determinado que puede ser menor o igual a un año, estos objetivos pueden cambiar en ese período debido a las circunstancias o acontecimientos en la organización, en el departamento o puesto de trabajo que hace necesario su modificación.

Los objetivos deben ser factibles, no deben estar fuera de las capacidades de los empleados, deben ser cuantificables y mensurables a corto o largo plazo. Al participar los empleados en el establecimiento de objetivos de la empresa proporcionará mayor interés en su consecución, el realizarse con esfuerzo y dedicación sin mucha necesidad del control por parte de sus superiores.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

De esta manera los gerentes otorgan facultades a sus subordinados para que cumplan por su cuenta los objetivos y sean responsables de los resultados, siendo así la evaluación del desempeño se basa directamente en la consecución de dichos objetivos.

### **2.- Compromiso personal en la consecución de objetivos**

Es fundamental que el evaluado esté de acuerdo con los objetivos, comprometiéndose a cumplirlos sin necesidad de imponerlos, este compromiso es una especie de contrato psicológico de cada empleado con la organización

### **3.- Asignación de recursos y medios necesarios**

Se deben establecer los recursos y medios a utilizar para alcanzar las metas establecidas, estos recursos representan costos para la organización y pueden ser recursos materiales como equipos y maquinarias, y, recursos humanos como equipos de trabajo e inversiones personales como entrenamiento y desarrollo

### **4.- Desempeño del evaluado**

Es la estrategia personal preferida por el evaluado para lograr los objetivos a través de sus propios medios, con la consejería y orientación del gerente en lugar de controlar e imponer

### **5.- Monitoreo constante de los resultados y comparación de los objetivos formulados**

La medición de los resultados deben se cuantitativos para generar confianza, deben proporcionar una idea clara de la marcha del proceso y del



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

esfuerzo del evaluado. Se da seguimiento con medidas adecuadas y comparativas con el objetivo de verificar el costo-beneficio obtenido en el proceso.

Al finalizar el período el empleado realiza una autoevaluación para monitorear los resultados alcanzados y compararlos con los objetivos planteados

### **6.- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta**

La retroalimentación se realiza a través de la entrevista con el evaluador, es importante que el evaluado conozca las consecuencias al alcanzar o no los objetivos y donde se analice conjuntamente propuestas de ambas partes siempre enmarcados a los planes estratégicos de la empresa y del departamento. El subordinado puede evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar sus propias conclusiones

#### **4.1.9 EL PAPEL DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Como las sociedades ha ido evolucionando hasta llegar a la época moderna donde entre otras cosas predomina el progreso tecnológico siendo el motor principal que ha favorecido la evolución de la sociedad humana.

Es así que en los últimos tiempos han surgido programas informáticos que ayudan en la gestión de Recursos Humanos como es el caso de la evaluación del desempeño, donde determinadas aplicaciones son creadas para permitir un soporte digital de toda la información recopilada para dicha evaluación.

Cabe destacar que es irremplazable la intervención del evaluador humano en la evaluación del empleado, debido a que tiene ciertas capacidades que no pueden ser sustituidas por máquina, es decir que ningún tipo de tecnología por más moderna que sea podrá remplazar al hombre





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Algunas empresas grandes utilizan estos medios informáticos para realizar determinados tratamientos a los datos obtenidos según sus necesidades, como cuantificar las compensaciones económicas que cada empleado a de recibir, comparación del desempeño actual con resultados históricos, enviar la información por internet, cálculo de costos cuando existan planes de ajustes o mejoras, comparación del desempeño individual con el desempeño de grupos, etc.

Por tanto las nuevas tecnologías en la evaluación del desempeño queda rezagada a un simple proceso de gestión y tratamiento de resultados, lo que permitirá la reducción de esfuerzo y tiempo, sin embargo nunca podrán remplazar el papel fundamental del evaluador en el mantener una interacción personal diaria con el empleado

### **4.1.9 QUÉ MÉTODO DE EVALUACIÓN ES RECOMENDABLE**

Para la evaluación del desempeño de puestos específicos se pueden utilizar uno o

más métodos de evaluación, pero hay que diferenciar que cuando se quiere evaluar a los gerentes o jefes departamentales y supervisores los métodos son diferentes a los que se utilizan cuando se trata de otros empleados como de oficina u operarios.

El método que se elija debe basarse en el objetivo principal de la evaluación y sobretodo tomar en cuenta las condiciones, facilidades y necesidades que tenga la empresa para su realización, por lo cual es conveniente que el método que se utilice no sea muy complicado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### **4.1.10 MÉTODO DE EVALUACIÓN UTILIZADO PARA AECON AG CONSTRUCTORES**

La valoración del desempeño del personal se realizó con el objeto de conocer el desempeño de las funciones de los principales cargos, su grado de conocimiento y aceptación que tiene para cumplir dichas funciones en el logro del cumplimiento de esta gran obra que contribuirá con el desarrollo de la ciudad y del país. Además al realizar la evaluación del desempeño de las principales funciones se puede establecer una base que sirva a la gerencia en caso de aumentos salariales de manera que no haya injusticias que afecte su desempeño o cuando se realice ascensos o promociones. Las áreas que se analizarán son las siguientes: administrativa- financiera, de calidad, de seguridad y medio ambiente, de contratos y de construcción.

En el caso de Aecon Ag Constructores se medirá el desempeño de los empleados a través de la aplicación de dos métodos de valoración como son el de escala gráfica de puntuación (calificación) y la evaluación por resultados para los empleados administrativos y ejecutivos respectivamente.

Para utilizar el método de escala gráfica de calificación, se pedirá a los superiores que evalúen a sus subordinados a través de un formulario que tiene que ser llenado con mucho cuidado, considerando el puesto de cada uno de ellos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 2

### 4.1.11.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIÓN

Con este método se propone medir el desempeño individual de cada una de las personas que son consideradas como personal de apoyo, los mismos que tienen diferentes funciones y diferentes grados de responsabilidad. Los cargos que se analizarán son los siguientes: el Contador, Jefe de Control de Costos, Administrador de Campamento, Jefe de Adquisiciones y Bodega, Asistente Contable, Cajero, Coordinador de RH, Encargado de Bodega, Comprador, Encargado Patrimonio, Coordinador de Calidad, Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente, Administrador de Subcontratos, Coordinador de Ingeniería e Ingeniero de Planeamiento.

Debido al gran tamaño de esta empresa de construcción civil se hallan muchas otras funciones como ayudantes, auxiliares, supervisores y superintendentes los mismos tienen responsabilidades pero en menor grado, y debido a su complejidad el presente estudio se ha enfocado en los principales cargos de la empresa.

Para aplicar este método se tuvo que elegir y definir doce factores de evaluación relativos a los conocimientos, habilidades, comportamientos y hábitos para realizar las funciones que les fueron encomendadas, de esta manera se estableció cuatro grados o niveles de calificación que van desde DEFICIENTE, BUENO, MUY BUENO y EXCELENTE.

La evaluación se realizó en el mes de abril del 2011 a través del uso de un formulario de evaluación que fue llenado por el jefe inmediato de los diferentes empleados.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Elección y definición de los factores de evaluación**

### **1) Conocimiento del puesto**

Mide el grado de conocimientos adquiridos mediante la educación, la experiencia y la capacitación especializada, de manera que pueda desempeñar su trabajo o mejorar su capacidad para realizar sus actividades u obligaciones y de otras relacionadas a su área

Grado 1	Conoce poco de las funciones de su cargo
Grado 2	Conoce parte del trabajo sin llegar a dominarlo
Grado 3	Conoce y desempeña sus funciones eficientemente
Grado 4	Conoce perfectamente sus funciones y el proceso general de su área

### **2) Calidad de trabajo**

Considera la exactitud, cuidado y esmero al realizar su trabajo, así como proporcionar la documentación o información que son rutinarias o nuevas en el tiempo determinado, cumpliendo con las expectativas del cliente y aplicando procedimientos y políticas de calidad

Grado 1	Su trabajo no es satisfactorio debido a que no cumple con las exigencias del cargo
Grado 2	Su trabajo es aceptable pero tiene que mejorar, requiere de poca supervisión y pocas veces no entrega a tiempo
Grado 3	La calidad de su trabajo es muy buena, no cometer errores y entrega a tiempo
Grado 4	Los resultados de su trabajo son plenamente satisfactorios



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3) Capacidades y habilidades

Considera la aptitud y talento para planificar su trabajo con el propósito de ejecutarlo en el plazo establecido, capacidad en el uso de software y métodos para cumplir eficientemente sus funciones, y la capacidad de trabajar bajo presión

- Grado 1 No es capaz de cumplir sus obligaciones en el tiempo determinado y no puede trabajar bajo presión
- Grado2 En pocas ocasiones planifica su trabajo, posee pocas habilidades para enfrentar nuevos cambios y trabaja con poca presión
- Grado 3 Con frecuencia planifica sus actividades para cumplir en el plazo establecido, capacidad en el uso de software y métodos; y puede trabajar bajo presión
- Grado 4 Siempre planifica su trabajo cumpliendo antes del tiempo determinado sus actividades, por lo que su trabajo es confiable, puede trabajar bajo mucha presión, domina varios software y métodos requeridos como ayuda

### 4) Iniciativa

Considera la tendencia o disposición a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevos criterios, ideas o métodos en forma independiente para realizar mejor su trabajo y es capaz de afrontar y tomar decisiones a situaciones o problemas que se presenten en el cumplimiento de sus funciones.

- Grado 1 No tiene iniciativa, requiere de instrucciones detalladas para realizar su trabajo
- Grado2 Demuestra poca iniciativa, con frecuencia se debe guiar su trabajo y en la solución de problemas sencillos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Grado 3 Tiene buenas ideas de vez en cuando, ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo y resuelve por sí solo problemas que se le presenten
- Grado 4 Siempre tiene buenas ideas y sugerencias, toma decisiones para resolver problemas difíciles y trascendentales

### 5) Liderazgo

Considera la capacidad para influir y motivar a los demás a que trabajen en el logro de los objetivos planteados

- Grado 1 Es incapaz de influir en las personas
- Grado 2 Es capaz de motivar limitadamente, aconsejar y dirigir a los demás
- Grado 3 Es capaz de influir y motivar en los demás
- Grado 4 Contribuye a mantener motivado y satisfecho al personal

### 6) Puntualidad

Se refiere a la puntualidad en su ingreso al lugar de trabajo y si cumple con la jornada establecida

- Grado 1 Casi siempre es impuntual y no cumple con su jornada de trabajo
- Grado 2 A veces es impuntual en llegar al trabajo y recupera el tiempo perdido



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Grado 3      Está puntual en el lugar de trabajo, a veces se prolonga su horario de trabajo

Grado 4      Cumple más de su jornada de trabajo y siempre es puntual

### **7) Optimización de recursos**

Mide la capacidad para utilizar de la mejor manera los recursos de la empresa con el propósito de evitar pérdidas o desperdicios y para cumplir con el presupuesto establecido, a través de la adquisición de materiales o de servicios al mejor precio, calidad y en la cantidad necesaria, además con el reciclaje y venta puede recuperar costos.

Grado 1      No se preocupa por optimizar los recursos de la empresa

Grado 2      En ciertas ocasiones se preocupa por optimizar los recursos para cumplir con el presupuesto establecido

Grado 3      Se preocupa por realizar un análisis de costos para adquirir ciertos materiales o servicios y cumplir con lo previsto, pero no recicla

Grado 4      Siempre se preocupa por utilizar de mejor manera los recursos, ejerce acciones para recuperar costos y siempre recicla

### **8) Uso de materiales y equipos**

Considera el compromiso que tiene en cuanto al trato y uso de los materiales, equipos, muebles y herramientas que tienen a su disposición para el cumplimiento de sus funciones



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Grupo 1 No demuestra un buen trato en el uso de materiales y equipos que utiliza
- Grupo 2 Tiene poca precaución en el uso de equipos y materiales
- Grupo 3 Tiene precaución en el uso de materiales y equipos
- Grupo 4 Tiene sentido de economía y de responsabilidad en el uso de materiales y equipos

### 9) Normas de higiene y seguridad industrial

Se refiere al cumplimiento y observación de normas de prevención, conservación de la salud e integridad física de las personas con quien trabaja y del suyo propio con el fin de evitar accidentes y riesgos inesperados.

- Grado 1 No cumple con las normas de seguridad
- Grado 2 A veces cumple con las normas de higiene y seguridad para prevenir riesgos y accidentes de trabajo
- Grado 3 Cumple y respeta con las normas e instrucciones de seguridad industrial dentro de la empresa
- Grado 4 Siempre cumple y observa las normas de higiene y seguridad para evitar riesgos y accidentes que puedan perjudicar al personal dentro y fuera de la empresa





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 10)Supervisión del personal

Considera la capacidad y compromiso de ejercer supervisión y la forma en que corrige el comportamiento de sus colaboradores

- Grupo 1 No ejerce supervisión
- Grupo 2 Demuestra poco interés en el control del personal y en ocasiones no es amable con ellos
- Grupo 3 Ejerce supervisión en el personal y acepta sugerencias de sus colaboradores
- Grupo 4 Demuestra compromiso y dedicación en la supervisión, tiene mucho tino e interés al dirigirse al personal bajo su cargo

### 11)Confidencialidad

Guarda escrupulosamente las informaciones confidenciales, técnicas, comerciales y administrativas de la empresa que llegaren a su conocimiento

- Grado 1 No es una persona discreta
- Grado 2 Demuestra ser una persona poco confiable
- Grado 3 Es una persona confiable, demuestra discreción en su trabajo
- Grado 4 Mantiene total confidencialidad por la calidad de información que utiliza

### 12)Relaciones interpersonales



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mantiene un trato cordial y respetuoso con sus compañeros, superiores, subalternos y personas ajenas a la empresa, además de actuar siempre con espíritu de colaboración con todo el personal

- Grado 1 Relaciones poco cordiales con las personas
- Grado 2 El trato con pocas personas de la empresa es aceptable
- Grado 3 Tiene un buen trato y colabora con las personas de la empresa
- Grado 4 Es excelente la relación con todas las personas propias y extrañas a la empresa

- **Ponderación de los factores y Escala de calificaciones**

Se estableció cuatro grados o niveles de calificación que van desde DEFICIENTE, BUENO, MUY BUENO y EXCELENTE, asignando una puntuación de 10 para el grado 1, 20 para el grado 2, 30 para el grado 3 y 40 para el grado 4 en cada uno de los factores de evaluación, obteniendo de esta manera la siguiente tabla de ponderación y escala de calificación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>FACTORES DE EVALUACION</b>	<b>GRADOS</b>			
	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>
Conocimiento del puesto	10	20	30	40
Calidad de trabajo	10	20	30	40
Capacidad y habilidades	10	20	30	40
Iniciativa	10	20	30	40
Liderazgo	10	20	30	40
Puntualidad	10	20	30	40
Optimización de recursos	10	20	30	40
Uso de materiales y equipos	10	20	30	40
Normas de higiene y seguridad	10	20	30	40
Supervisión del personal	10	20	30	40
Confidencialidad	10	20	30	40
Relaciones interpersonales	10	20	30	40
<b>TOTALES</b>	<b>120</b>	<b>240</b>	<b>360</b>	<b>480</b>



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESCALA DE CALIFICACIONES		
Grados	Puntos	Descripción
1	1 - 120	<b>Deficiente.</b> El evaluado necesita mejorar debido a que cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo
2	120 - 240	<b>Bueno:</b> El evaluado cumple con el nivel medio requerido para el desarrollo de sus funciones
3	241 - 360	<b>Muy Bueno:</b> El evaluado cumple con un alto nivel de desempeño para la función asignada
4	361 - 480	<b>Excelente:</b> El evaluado cumple con un óptimo nivel para la función asignada

### 4.1.11.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Para la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito se ha establecido un cronograma general inicial con el cliente y de acuerdo a este se ha ido cumpliendo con múltiples actividades para lograr con su objetivo.

Los cargos que se analizarán son las del Gerente Administrativo – Financiero, Gerente de Contratos, Gerente de Calidad, Gerente de Ambiente y Seguridad, Gerente de Construcción, Gerente de Ingeniería, Gerente de Planeamiento, Gerente de Edificios y Gerente de Infraestructura.

Para aplicar este método se analizará el cumplimiento de las principales actividades que tienen cada departamento a las que se les considerará sus metas los cuales contribuirán a cumplir con el objetivo que tiene la empresa en este período de alcanzar con el 77% de avance, se tendrá como indicador el tiempo de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

ejecución comparando con el tiempo establecido en el período comprendido entre enero a abril del 2011. Para los ejecutivos del área de construcción se establecerá sus objetivos en base al cronograma general y para los demás ejecutivos de acuerdo a sus actividades requeridas en ese período,

Para aplicar este método se ha establecido una puntuación de 5, 10 y 15 cuando se cumple después, en el y antes del plazo establecido respectivamente en la realización de sus objetivos, se obtendrá un valor promedio que servirá para ubicarlos en uno de los tres niveles de calificación que son EXCELENTE, BUENO Y MALO, es así que se obtiene la siguiente escala de calificación

ESCALA DE CALIFICACIÓN		
Tiempo	Puntos	Descripción
Antes del plazo establecido	10 a 15	<b>Excelente.</b> El evaluado cumple con un nivel óptimo de desempeño para llevar a cabo sus funciones
En el plazo establecido	5 a 10	<b>Bueno.</b> El nivel de desempeño del evaluado es aceptable logrando cumplir sus objetivos justo con el plazo establecido.
Después del plazo	1 a 5	<b>Malo.</b> El desempeño del evaluado no es aceptable, por lo que no está capacitado para desempeñar ese cargo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ESTACION DE POLICÍA



## HANGAR





## 4.2 EVALUACION DE LA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS

### RESUMEN DE LAS EVALUACIONES

	<b>CARGOS (EMPLEADOS)</b>	<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Jefe de Contabilidad	310	Muy Bueno
2	Asistente de Contabilidad	340	Muy Bueno
3	Cajero	310	Muy bueno
4	Jefe de Control de Costos	350	Muy Bueno
5	Administrador de Campamento	280	Muy Bueno
6	Coordinador de Recursos Humanos	280	Muy Bueno
7	Jefe de Adquisiciones y Bodega	420	Excelente
8	Encargado de Bodega	320	Muy Bueno
9	Comprador	330	Muy Bueno
10	Encargado de Patrimonio	330	Muy Bueno



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<b>CARGO (EJECUTIVO)</b>	<b>PUNTUACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Gerente Administrativo-Financiero	10	Bueno

Se puede determinar con el método de escala de calificación, las personas que ocupan los diferentes cargos administrativos – financieros la mayoría obtuvieron una calificación de muy bueno lo que significa que cumplen con un alto nivel de desempeño, pero hay que destacar que el Administrador de Campamento y el Coordinador de Recursos Humanos obtuvieron los puntajes más bajos (10 y 20) en algunos factores.


En el Jefe de Adquisiciones y Bodega obtuvo la calificación más alta por lo que cumple con un óptimo nivel de desempeño para la función asignada.

El gerente administrativo financiero obtuvo un puntaje en promedio de 8,75 puntos, lo que significa que su desempeño es considerado “bueno”






UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	PM		
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	CONTABILIDAD		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		4	40
Calidad de trabajo		3	30
Capacidad y habilidades		3	30
Iniciativa		3	30
Liderazgo		2	20
Puntualidad		1	10
Optimización de recursos		2	20
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos		3	30
Normas de higiene y seguridad		3	30
Supervisión del personal		2	20
Confiabilidad		4	40
Relaciones interpersonales		1	10
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>310</b>




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	MA		
<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	CONTABILIDAD		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		3	30
Capacidad y habilidades		3	30
Iniciativa		3	30
Liderazgo		2	20
Puntualidad		2	20
Calidad de trabajo		3	30
Optimización de recursos		4	40
Uso de materiales y equipos		4	40
Normas de higiene y seguridad		3	30
Supervisión del personal		1	10
Confiabilidad		3	30
Relaciones interpersonales		3	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>340</b>




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	DJ	
<b>CARGO</b>	<b>CAJERO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	CONTABILIDAD	
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011	
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto	3	30
Capacidad y habilidades	3	30
Iniciativa	2	20
Liderazgo	2	20
Puntualidad	3	30
Calidad de trabajo	3	30
Optimización de recursos	2	20
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	3	30
Normas de higiene y seguridad	3	30
Supervisión del personal	1	10
Confiabilidad	3	30
Relaciones interpersonales	3	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>310</b>




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	LA		
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE CONTROL DE COSTOS</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	COSTOS		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
	<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
	Conocimiento del puesto	4	40
	Capacidad y habilidades	3	30
	Iniciativa	3	30
	Liderazgo	2	20
	Puntualidad	4	40
	Calidad de trabajo	3	30
	Optimización de recursos	3	30
	Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	1	10
	Normas de higiene y seguridad	2	20
	Supervisión del personal	3	30
	Confiabilidad	4	40
	Relaciones interpersonales	3	30
	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>350</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	TG		
<b>CARGO</b>	<b>ADMINISTRADOR DE CAMPAMENTO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	ADMINISTRACION		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		2	20
Capacidad y habilidades		2	20
Iniciativa		3	30
Liderazgo		1	10
Puntualidad		3	30
Calidad de trabajo		2	20
Optimización de recursos		2	20
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos		2	20
Normas de higiene y seguridad		4	40
Supervisión del personal		2	20
Confiabilidad		2	20
Relaciones interpersonales		3	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>280</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA




EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	EB		
<b>CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>	
Conocimiento del puesto	3	30	
Capacidad y habilidades	3	30	
Iniciativa	2	20	
Liderazgo	1	10	
Puntualidad	2	20	
Calidad de trabajo	3	30	
Optimización de recursos	2	20	
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	2	20	
Normas de higiene y seguridad	3	30	
Supervisión del personal	2	20	
Confiabilidad	3	30	
Relaciones interpersonales	2	20	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>280</b>	




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	FM	
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE ADQUISICIONES Y BODEGA</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ADQUISICIONES Y BODEGA</b>	
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011	
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto	4	40
Capacidad y habilidades	3	30
Iniciativa	4	40
Liderazgo	4	40
Puntualidad	3	30
Calidad de trabajo	3	30
Optimización de recursos	4	40
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	4	40
Normas de higiene y seguridad	4	40
Supervisión del personal	3	30
Confiabilidad	3	30
Relaciones interpersonales	4	40
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>420</b>




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	JE		
<b>CARGO</b>	ENCARGADO DE BODEGA		
<b>DEPARTAMENTO</b>	ADQUISICIONES Y BODEGA		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		3	30
Capacidad y habilidades		3	30
Iniciativa		1	10
Liderazgo		2	20
Puntualidad		2	20
Calidad de trabajo		3	30
Optimización de recursos		3	30
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos		3	30
Normas de higiene y seguridad		3	30
Supervisión del personal		3	30
Confiabilidad		3	30
Relaciones interpersonales		3	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>320</b>





UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	RB		
<b>CARGO</b>	<b>COMPRADOR</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ADQUISICIONES Y BODEGA</b>		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		3	30
Capacidad y habilidades		3	30
Iniciativa		2	20
Liderazgo		2	20
Puntualidad		3	30
Calidad de trabajo		3	30
Optimización de recursos		3	30
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos		3	30
Normas de higiene y seguridad		3	30
Supervisión del personal		1	10
Confiabilidad		3	30
Relaciones interpersonales		4	40
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>330</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA




EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	OT		
<b>CARGO</b>	<b>ENCARGADO DE PATRIMONIO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>ADQUISICIONES Y BODEGA</b>		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>	
Conocimiento del puesto	3	30	
Capacidad y habilidades	3	30	
Iniciativa	2	20	
Liderazgo	2	20	
Puntualidad	3	30	
Calidad de trabajo	3	30	
Optimización de recursos	2	20	
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	3	30	
Normas de higiene y seguridad	3	30	
Supervisión del personal	3	30	
Confiabilidad	3	30	
Relaciones interpersonales	3	30	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>330</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>AECON</b> ANDRADE GUTIERREZ Aecon AG Constructores S.A. Ecuador		<b>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS</b>		
<b>NOMBRE:</b> AF		<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
<b>CARGO:</b> GERENTE FINANCIERO		<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011		
Objetivos Planteados	Plazo establecido	Tiempo de ejecución	Resultados	Calificación
-Presentar informes financieros mensuales al gerente y accionistas	5 días	5 días	En el plazo	10
-Elaborar el presupuesto mensual que cubran los requerimientos de la obra	3 días	3 días	En el plazo	10
-Autorizar pagos a proveedores a su vencimiento	30 días	38 días	Después del plazo	5
-Autorizar pagos a los subcontratistas a su vencimiento	40 días	40 días*	En el plazo	10
<b>PROMEDIO =</b>				<b>8,75 PUNTOS</b>
<b>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:</b> * Los pagos a subcontratistas generalmente se pagan en el plazo establecido siempre y cuando presenten ciertos requisitos como son planillas mensuales de aportación al IESS de sus trabajadores y que estén vigentes las pólizas de seguros como las de buen uso del anticipo y de fiel cumplimiento del contrato.				
_____ EL EVALUADOR		_____ EL		
EVALUADOR				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**4.3 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD**

**RESUMEN DE LAS EVALUACIONES**

	<b>CARGOS (EMPLEADOS)</b>	<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Coordinador de Calidad	340	Muy Bueno
2	Coordinador de Ambiente, Salud y Seguridad	350	Muy Bueno


	<b>CARGOS (EJECUTIVOS)</b>	<b>PUNTUACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Gerente de Calidad	10	Bueno
2	Gerente de Ambiente, Salud y Seguridad	10	Bueno

Las personas que pertenecen al departamento Calidad y de Ambiente, Salud y Seguridad por el método de evaluación por escala puntuación, obtuvieron una calificación de muy bueno lo que significa que cumplen con un alto nivel de desempeño, siendo su puntaje bajo en el factor de optimización de recursos.

El gerente de Calidad y el gerente de Ambiente, Salud y Seguridad obtuvieron una calificación promedio de 10 puntos debido a que cumplieron sus objetivos en el plazo establecido




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	CG	
<b>CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE CALIDAD</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	CASS (CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD)	
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011	
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto	3	30
Capacidad y habilidades	3	30
Iniciativa	3	30
Liderazgo	2	20
Puntualidad	3	30
Calidad de trabajo	3	30
Optimización de recursos	2	20
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	3	30
Normas de higiene y seguridad	4	40
Supervisión del personal	3	30
Confiabilidad	3	30
Relaciones interpersonales	2	20
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>340</b>




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	VB	
<b>CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	CASS (CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD)	
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011	
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto	3	30
Capacidad y habilidades	3	30
Iniciativa	3	30
Liderazgo	3	30
Puntualidad	3	30
Calidad de trabajo	3	30
Optimización de recursos	2	20
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	3	30
Normas de higiene y seguridad	4	40
Supervisión del personal	3	30
Confiabilidad	3	30
Relaciones interpersonales	2	20
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>350</b>




UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS</b>				
<b>NOMBRE:</b> JW		<b>DEPARTAMENTO:</b> CASS (CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD)		
<b>CARGO:</b> GERENTE DE CALIDAD		<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011		
Objetivos Planteados	Plazo establecido (mes)	Tiempo de ejecución	Resultados	Calificación
-Elaborar y ejecutar programa de auditoria interna de calidad	1 ½ mes	1 ½ mes	En el plazo	10
-Elaborar y ejecutar un programa de información para todo el personal de cómo trabajar con calidad	1 mes	1 mes	En el plazo	10
-Presentar informes mensuales de actividades a gerencia (4 informes)	4 meses	4 meses	En el plazo	10
-Cumplir con 16 reuniones con los inspectores de calidad	4 meses	4 meses	En el plazo	10
<b>PROMEDIO = 10 PUNTOS</b>				
<b>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:</b>				
<hr/> EL EVALUADOR			<hr/> EL	
EVALUADO				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS</b>				
<b>NOMBRE:</b> CG			<b>DEPARTAMENTO:</b> CASS (CALIDAD, AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD)	
<b>CARGO:</b> GERENTE DE AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD			<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011	
Objetivos Planteados	Plazo establecido (mes)	Tiempo de ejecución	Resultados	Calificación
-Elaborar y ejecutar un programa de inducción y capacitación para todo el personal de la obra	2	2	En el plazo	10
	1	1	En el plazo	10
-Señalización en las área de trabajo como en la estación de bomberos, de mantenimiento y del edificio de carga así como también las vías de acceso	15 días	12 días	Antes del plazo	15
	3	3	En el plazo	10
-Elaborar y ejecutar programa de inspección de todas los equipos que intervienen en la construcción	2	3	Después del plazo	5
	5 días	5 días	En el plazo	10
-Elaboración y actualización del Mapa de Riesgos de los diferentes puestos de trabajo	5 días	5 días	En el plazo	10
			En el plazo	
-Elaborar programa para minimizar el polvo en las áreas de				





UNIVERSIDAD DE CUENCA

construcción  -Ejecutar programa de entrenamiento a los miembros de las brigadas  -Establecer programa sobre manejo de desechos de papel, plástico y cartón				
<b>PROMEDIO = 10 PUNTOS</b>				
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:				
  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>_____ EL EVALUADOR</span> <span>_____ EL</span> </div> EVALUADO				

4.4 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CONTRATOS

RESUMEN DE LAS EVALUACIONES

	<b>CARGO (EMPLEADO)</b>	<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Administrador de Subcontratos	330	Muy Bueno

	<b>CARGO (EJECUTIVO)</b>	<b>PUNTUACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Gerente de Contratos	8,5	Bueno



## UNIVERSIDAD DE CUENCA


El objetivo del departamento de contratos es convocar a licitación y la respectiva adjudicación para la ejecución los diferentes trabajos del proyecto, elegir a las personas o empresas más calificadas y elaborar los subcontratos en el plazo establecido

El resultado de la evaluación del Administrador de Contratos es Muy Bueno lo que significa que cumplen con un alto nivel de desempeño en ese cargo, siendo su puntaje más bajo en relación a la supervisión del personal

El gerente de Contratos obtuvo una calificación promedio de 8,5 puntos, en el periodo de evaluación cumplió algunos de sus objetivos en el plazo establecido y otros después del plazo debido a que no hubo la convocatoria a tiempo para que presentaran ofertas de posibles interesados



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	KG		
<b>CARGO</b>	<b>ADMINISTRADOR DE SUBCONTRATOS</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	CONTRATOS		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		3	30
Capacidad y habilidades		2	20
Iniciativa		3	30
Liderazgo		2	20
Puntualidad		2	20
Calidad de trabajo		2	20
Optimización de recursos		3	30
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos		3	30
Normas de higiene y seguridad		3	30
Supervisión del personal		1	10
Confiabilidad		4	40
Relaciones interpersonales		2	20
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>330</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA



EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

<b>NOMBRE:</b> JW			<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>CONTRATOS</b>	
<b>CARGO:</b> GERENTE DE CONTRATOS			<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011	
<b>Objetivos Planteados</b>	<b>Plazo establecido (mes)</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
Licitación y adjudicación para cercado	1	1	En el plazo	10
-Licitación y adjudicación para asientos sala aeropuerto para PTB	1	2	Después del plazo *	5
-Licitación y adjudicación de pintura para PTB	1	1	En el plazo	10
-Licitación y adjudicación de baldosa de cerámica	1	2	Después del plazo *	5
-Licitación y adjudicación de pintura edificios auxiliares	1 ½	1 ½	En el plazo	10
-Licitación y adjudicación de puertas enrollables para edificios	1 ½	1 ½	En el plazo	10
-Licitación y adjudicación carpintería edificios auxiliares	1	1	En el plazo	10
-Licitación y adjudicación sistema VAC Estación de			En el plazo	



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Policía				
-Licitación y adjudicación pisos de caucho y vinil para edificios				
-Licitación y adjudicación montaje de acero estructural WPT				
<b>PROMEDIO = 8,5 PUNTOS</b>				
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: * No hubo un llamamiento a tiempo de posibles interesados				
_____				
EL EVALUADOR			EL	
EVALUADO				

### 4.5 EVALUACIONES DE LAS FUNCIONES DE CONSTRUCCIÓN

#### RESUMEN DE LAS EVALUACIONES

	<b>CARGO (EMPLEADOS)</b>	<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Coordinador de Ingeniería	340	Muy Bueno
2	Ingeniero de Planeamiento	380	Excelente



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<b>CARGO (EJECUTIVOS)</b>	<b>PUNTUACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACION</b>
1	Gerente de Construcción	11,67	Excelente
2	Gerente de Ingeniería	10	Bueno
3	Gerente de Planeamiento	10	Bueno
4	Gerente de Edificios	9,5	Bueno
5	Gerente de Infraestructura	9	Bueno

El objetivo del departamento de construcción es avanzar con los trabajos de construcción del Nuevo Aeropuerto a través de la dirección, control y supervisión de todas las obras de manera que se cumpla con los requerimientos del cliente y que se cumpla con el plazo establecido.


La evaluación realizada al Coordinador de Ingeniería obtuvo un resultado de Muy Bueno, lo que significa que cumple con un alto nivel de desempeño en ese cargo, su puntaje bajo fue en los factores de liderazgo, optimización de recursos supervisión del personal; mientras que para el Ingeniero de Planeamiento su calificación es Excelente cumpliendo con un óptimo nivel de desempeño en el cargo asignado.

En general los gerentes del área de construcción obtuvieron una calificación de Bueno en el periodo de evaluación debido a que sus objetivos cumplen en el plazo establecido y el Gerente de construcción tiene un desempeño




## UNIVERSIDAD DE CUENCA

excelente debido a que cumple antes o en el plazo establecido algunos objetivos en el período de evaluación

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	DD	
<b>CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE INGENIERIA</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	INGENIERIA	
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011	
<b>FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto	4	40
Capacidad y habilidades	3	30
Iniciativa	3	30
Liderazgo	2	20
Puntualidad	3	30
Calidad de trabajo	3	30
Optimización de recursos	2	20
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos	3	30
Normas de higiene y seguridad	3	30
Supervisión del personal	1	10
Confiabilidad	4	40
Relaciones interpersonales	3	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>340</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	FL		
<b>CARGO</b>	INGENIERO DE PLANEAMIENTO		
<b>DEPARTAMENTO</b>	PLANEAMIENTO		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	ABRIL DEL 2011		
<b>FACTORES</b>		<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
Conocimiento del puesto		4	40
Capacidad y habilidades		3	30
Iniciativa		3	30
Liderazgo		2	20
Puntualidad		3	30
Calidad de trabajo		4	40
Optimización de recursos		3	30
Responsabilidad en el uso de materiales y equipos		3	30
Normas de higiene y seguridad		3	30
Supervisión del personal		3	30
Confiabilidad		4	40
Relaciones interpersonales		3	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			<b>380</b>






## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### GERENTE DE CONSTRUCCIÓN

Su principal objetivo es dar un seguimiento personalizado de toda la obra para que se cumplan los trabajos de las diferentes áreas en el plazo establecido, además mediante reportes periódicos que recibe de parte de los gerentes de infraestructura, edificios e ingeniería puede confirmar su avance y en caso de retraso tomar medidas para recuperar el tiempo perdido.


		EVALUACION POR OBJETIVOS		
<b>NOMBRE:</b> LM			<b>DEPARTAMENTO:</b> CONSTRUCCIÓN	
<b>CARGO:</b> GERENTE DE CONSTRUCCIÓN			<b>PERIODO DE EVALUACIÓN</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011	
Objetivos Planteados	Plazo establecido (mes)	Tiempo de ejecución	Resultados	Calificación
- Lograr un avance de obra al 77% de construcción	4	4	En el plazo	10
-Presentar reporte general mensual sobre avance de la obra para la gerencia general y para los accionistas (4 reportes)	4	4	En el plazo	10
-Cumplir con el mínimo de 16 visitas a la obra en este período	4	1	Antes del plazo	15
<b>PROMEDIO = 11,67 PUNTOS</b>				
<b>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:</b>				
_____		_____		
EL EVALUADOR		EL EVALUADO		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**GERENTE DE PLANEAMIENTO**

Hace un seguimiento estricto a la programación general del proyecto e base a reportes generados por el departamento


		EVALUACIÓN POR OBJETIVOS		
<b>NOMBRE:</b> GG			<b>DEPARTAMENTO:</b> PLANEAMIENTO	
<b>CARGO:</b> GERENTE DE PLANEAMIENTO			<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011	
Objetivos Planteados	Plazo establecido	Tiempo de ejecución	Resultados	Calificación
-Cumplir con el mínimo de 16 acompañamiento a los diferentes frentes de trabajo	4 meses	4 meses	En el plazo	10
-Elaborar y presentar gráficos semanales sobre el avance de los diferentes trabajos	6 días	6 días	En el plazo	10
-Preparar y presentar reporte general de avance de obra mensual a la gerencia de construcción	1 mes	1 mes	En el plazo	10
<b>PROMEDIO = 10 PUNTOS</b>				
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:				
<hr/> EL EVALUADOR			<hr/> EL EVALUADO	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**GERENTE DE INGENIERIA**

Elaborar los planos de taller requeridos para realizar con los trabajos del Edificio Terminal (PTB), Torre de Control y vías de acceso y servicios para la gerencia de edificios e infraestructura de acuerdo al cronograma de los últimos 4 meses (enero – abril)

 <b>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS</b>				
<b>NOMBRE:</b> NM		<b>DEPARTAMENTO:</b> INGENIERIA		
<b>CARGO:</b> GERENTE DE INGENIERIA		<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011		
<b>Objetivos Planteados</b>	<b>Plazo establecido (mes)</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
<b>PUENTE TERMINAL</b>				
-Elaborar el 80% de los planos de taller del equipo eléctrico	4	4	En el plazo	10
-Elaborar planos de taller y muestras de alfombras	2 ½	2 ½	En el plazo	10
-Planos de taller aluminio y vidrio interior	2	2	En el plazo	10
-Planos de taller pisos elevados	2 ½	2 ½	En el plazo	10
-Planos de taller señalética	2	2	En el plazo	10
<b>TORRE DE CONTROL</b>				
-Planos de taller de escaleras eléctricas	1	1	En el plazo	10
	1	1	En el plazo	10






UNIVERSIDAD DE CUENCA

**GERENTE DE EDIFICIOS**

Tiene que dirigir, coordinar, supervisar y apoyar en la ejecución de los diferentes trabajos del edificio terminal (PTB) y la torre de control con cada subcontratista, para cumplir con el cronograma establecido


 <b>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS</b>				
<b>NOMBRE:</b> WK		<b>DEPARTAMENTO:</b> EDIFICIOS		
<b>CARGO:</b> GERENTE DE EDIFICIOS		<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011		
<b>Objetivos Planteados</b>	<b>Plazo establecido (mes)</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
<b>EDIFICIO TERMINAL</b> -Entrega e instalación del 40% de equipo de sistema de alarma contra incendios	2	2	En el plazo	10
-Entrega e instalación del 50% de equipos de sistemas de seguridad general	2 ½	3	Después el plazo *	5
-Entrega e instalación al sitio de Fids/Bids y soportes informáticos del 90%	2	2	En el plazo	10
-Montaje de Fids/Bids informáticos del 40%	2	2	En el plazo	10
-Fabricación y entrega aluminio y vidrio interior del 50%	2	2	En el plazo	10
-Fabricación y entrega carpintería de acabados del 40%	1 ½	1 ½	En el plazo	10
-Fabricación y entrega	1 ½	1 ½		10

**AUTOR:**  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ





UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <b>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS</b>				
<b>NOMBRE:</b> VT			<b>DEPARTAMENTO:</b> <b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>CARGO:</b> GERENTE DE INFRAESTRUCTURA			<b>PERIODO DE EVALUACION</b> DE ENERO A ABRIL DEL 2011	
<b>Objetivos Planteados</b>	<b>Plazo establecido (mes)</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Resultados</b>	<b>Calificación</b>
<b>VIA PERIMETRAL</b> -Drenaje de vía perimetral en el 50%	2	3	Después del plazo *	5
<b>RESERVORIO DE MANEJO DE AGUAS PLUVIALES</b> -Instalación del 80% de tubería efluentes (desde STP a pozo de inspección #1)	4	4	En el plazo	10
-Tubería de descarga SWMP (desde reservorio a MH# 12) en el 40%	2	2	En el plazo	10
-Alcantarillas	1	1	En el plazo	10
<b>SEPARADORES DE AGUA Y ACEITE</b> -Instalación de fibra de vidrio de separadores de aceite y agua	1	1	En el plazo	10
<b>PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES</b> -Instalación de acero estructural	1 ½	1 ½	En el plazo	10
-Instalación eléctrica edificio de control	1	1	En el plazo	10
<b>SISTEMA ALCANTARILLADO SANITARIO</b>	1	1 ½	Después del plazo *	5
	1 ½	1 ½		10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

-Suministrar y colocar tubería de alcantarillado sector A en el 50%	2 ½	2 ½	En el plazo	10
<b>PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA</b> -Montaje acero estructural WTP			En el plazo	
<b>SISTEMA DE COMUNICACIÓN</b> -Suministrar e instalar cable de fibra óptica el 90%				
<b>PROMEDIO = 9 PUNTOS</b>				
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: *Se dio un atraso en esas obras debido al mal tiempo por las continuas lluvias que hubo en estos meses				
_____ EL EVALUADOR		_____ EL EVALUADO		

#### 4.6 MANUAL DE FUNCIONES

Las empresas mientras más grandes son tienen mayor diversidad de puestos de trabajo, donde cada uno de ellos presentan diferentes grados de complejidad, es así que se hace prioritario que cuenten con un manual de funciones.

Después de realizar la descripción y análisis de cada uno de los cargos se puede elaborar con más facilidad el manual de funciones, cuyo objetivo es ser un instrumento que facilite la ubicación y orientación del personal, así como también delimitar claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el manual de funciones se define la estructura de la empresa, describe con claridad las actividades y distribuye las responsabilidades a ser cumplidas por cada una de las personas que ocupan los diferentes cargos y su interrelación con los demás, además establece el perfil que debe cumplir la persona que ocupe ese puesto de trabajo.

De esta forma el manual de funciones tiene el propósito de instruir a todas las personas que integran la organización, procurando minimizar su desconocimiento, de manera que se evite funciones y responsabilidades compartidas lo que ocasionará pérdida de tiempo y sobretodo la desvinculación de responsabilidades entre los empleados de un mismo departamento o de la empresa

Este manual de funciones debe ser flexible, es decir debe permitir hacer revisiones y cambios cuando se produzca en la empresa en relación al factor humano o por la descentralización de ciertas funciones.

El manual de funciones deberá contener las siguientes partes:

### 1. Descripción del cargo.

Aquí se debe identificar el nombre del cargo, área a la que pertenece y el cargo del jefe inmediato.

### 2. Propósito del cargo

Se debe definir en forma genérica y clara al objetivo del cargo y su propósito para que exista dicho cargo en la estructura de la empresa

### 3. Funciones básicas

Se debe describir brevemente cada una de las principales funciones y responsabilidades y de e manera que se determine el nivel de responsabilidad que tiene la persona en ese cargo. Esto descripción será



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

una herramienta para los jefes cuando tengan que realizar una evaluación objetiva sobre el desempeño del empleado

### **4. Relaciones con el cargo**

Se determina la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa, donde se puede establecer la interrelación con otros departamentos o empleados para cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas,

### **5. Requisitos para el cargo**

Se refiere a los requisitos que tiene que cumplir la persona para desempeñar el cargo como son: los requisitos intelectuales que pueden ser su preparación académica, experiencia, etc.; los requisitos físicos es la capacidad mental y visual, las destrezas y habilidades; y las condiciones de trabajo a las que debe acoplarse y cumplir como son lugar y horario de trabajo, etc.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS



## PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Introducción

Una vez concluido este trabajo de investigación teórico y práctico de análisis, descripción y valoración de cargos administrativos en obras de construcción civil, aplicado a la empresa Aecon Ag Constructores S.A. dedicada a la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, siendo una obra de vital importancia para la ciudad y el país; este trabajo fue posible por el gran apoyo y colaboración que tuve por parte de los gerentes departamentales y del personal involucrado al darme información sobre sus actividades y experiencias que tienen al cumplir con sus funciones, fue de gran ayuda que junto a los conocimientos adquiridos en la universidad y con la investigación bibliográfica, fue posible su realización para que sirva de guía a los gerentes de los diferentes departamentos que tienen bajo su responsabilidad el bienestar de sus empleados y el buen funcionamiento de la empresa en la consecución de sus objetivos y metas.

En la presente investigación se pretende determinar que el factor humano es el más importante dentro de toda organización, no importa su tamaño ni su actividad económica, sino que de ellos depende su existencia, y, de esta forma es indispensable que se defina bien las funciones a través de la descripción y análisis de los cargos, sobre todo para que reconozcan la importancia que es mantener al personal motivado cuando son reconocidos con equidad y justicia sus esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de sus funciones.

Luego de toda esta experiencia vivida y conocimientos adquiridos, me permito establecer algunas conclusiones y proponer algunas recomendaciones.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 5.1 CONCLUSIONES

1. La empresa no ha desarrollado un Manual de Funciones donde se establezcan las actividades y responsabilidades, así como también los requisitos que deben cumplir las personas a ocupar los diferentes cargos, razón por la cual los empleados cumplen

sus actividades de acuerdo a las instrucciones y órdenes emitidas por los jefes inmediatos y por la experiencia adquirida en otras empresas en esa función.

Se ha determinado que algunos jefes no conocen en su totalidad las funciones que cumplen sus subordinados, corriendo el riesgo de que unos tengan más carga de trabajo que otros, generando cierta apatía entre ellos para cumplir con sus obligaciones.

2. Se ha podido apreciar que el Coordinador de Recursos Humanos no tenía una clara identificación de los requisitos que deben cumplir los empleados en las diferentes áreas de acuerdo a su función, es así que cuando se trata de contratar nuevo personal se deja esa facultad a los gerentes o jefes del área que lo necesitan y el departamento de Recursos Humanos solamente tiene la tarea de hacer el contrato de trabajo para el ingreso del personal cumpliendo con los requisitos de ingreso como exámenes médicos, la inducción respectiva, notificación al IESS, etc.; y de igual forma ellos mismos se encargan de fijar su sueldo.
3. A través de este trabajo de investigación se pudo apreciar que no existe una técnica adecuada y objetiva de evaluación del desempeño, con lo que se ha identificado que cuando se trata de fijar sueldos o cuantificar alzas salariales se lo hace de acuerdo a diferentes porcentajes, sin que hubiera previamente un análisis sobre las funciones y el desempeño de cada uno de los empleados.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

La decisión está a cargo del Gerente Financiero y del Gerente de Producción en base a criterios personales y dejando ver que existen preferencias a ciertos empleados, no se consulta ni se toma en cuenta la opinión de los gerentes y jefes departamentales, en la mayoría de sectores, sobre su propio personal generando cierta inconformidad e insatisfacción entre los funcionarios.

4. Se ha podido apreciar que Aecon Ag Constructores para cumplir con su objetivo principal depende del cumplimiento de la funciones y del nivel de desempeño de sus empleados y ejecutivos, siendo de estos últimos la gran responsabilidad de llevar

adelante el cumplimiento de las múltiples actividades en las diferentes áreas. En este trabajo se ha evaluado a los gerentes de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos basándose en el tiempo tomado para su ejecución y observando los requerimientos de calidad y seguridad, en caso de existir retrasos se puedan tomar las medidas correctivas respectivas oportunamente.

### 5.2 RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta la descripción y análisis de cargos propuesto en los capítulos 2 y 3 lo que permite conocer de una manera más profunda las funciones que se llevan a cabo en la empresa y a las personas que se ocupan de ejecutarlas en los diferentes niveles jerárquicos, con el objetivo de que se realice un correcto reclutamiento y selección del personal cuando lo requiera. Al establecerse las funciones y requisitos básicos se podrá ubicar al empleado en el cargo correcto donde pueda desempeñarse eficientemente y de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada área y por ende el de la empresa



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con la descripción y análisis de los cargos, Aecon Ag Constructores podrá contar con personal idóneo beneficiándose con el incremento en su eficiencia y productividad del personal, además es de gran ayuda para establecer pautas y políticas salariales

2. Aecon Ag Constructores al ser una empresa de gran tamaño, no solamente por su extensión sino por el gran número de empleados que lo integra, se requiere que el departamento de recursos humanos esté a cargo de un profesional en el ramo, con la debida experiencia y que tenga la responsabilidad de la planeación, organización, control y evaluación de los recursos humanos, por tanto se constituya en un soporte y en un asesor para los gerentes, jefes departamentales y de los mismos empleados, además considero que el departamento de Recursos Humanos esté bajo el mando directo del gerente Administrativo - Financiero
  
3. Se recomienda que el gerente financiero y de construcción consulte a todos los gerentes y jefes según el caso sobre el desempeño de su personal cuando se trata de tomar decisiones sobre alzas salariales, para lo cual debe realizarse previamente la evaluación del desempeño de cada uno de sus subordinados. Por tanto sugiero se considere los resultados de la evaluación y se lo realice en forma periódica ya que esta es una herramienta que ayudará a los superiores a tomar decisiones correctas y oportunas, no solamente en relación al sueldo sino también para tener una visión más amplia que identifique las deficiencias y problemas que hacen que el desempeño de los empleados no sea el esperado lo que puede repercutir en el logro de las metas de la empresa, y para los que tienen un desempeño óptimo se les reconozcan y premien de acuerdo a las circunstancias.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por tanto la empresa al contar con un manual de funciones y con un sistema de evaluación del desempeño podrá contar con personal capaz y competente, que ayudarán en el incremento su productividad y así al logro de su principal objetivo, ya que esta obra exige que se cumplan con todas las especificaciones del cliente en cuanto a calidad, seguridad y plazo establecido. En consecuencia al ser la empresa competente podrá permanecer en el mercado ya sea nacional o internacional, los empleados tendrán mejores remuneraciones y gozaran de un excelente ambiente laboral al existir buenas relaciones interpersonales dentro de la misma





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- ALEES, Martha Alicia Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2da. Edición, Ediciones Granica S.A., Argentina, 2006
- BERNAL TORRES, César A. Introducción a la Administración de las Organizaciones, Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V., México, 2007
- BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA – Volumen 2, Océano Grupo Editorial, Barcelona - España
- BOHLANDER, George Administración de Recursos Humanos, 12 edición, International Thomson Editores S.A., Colombia, 2001  
SNELL, Scott., SHERMAN, Arthur
- BOHLANDER, George Administración de Recursos Humanos, 14 edición, Edamsa Impresiones S.A. de C.V., México, 2008  
SNELL, Scott.
- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, 2002
- DOLAN, Simón L., VALLE La Gestión de los Recursos Humanos, 3ra.edición, España, 2007  
CABRERA, Ramón, JACKSON, Susan E., SCHULER, Randoll S.

### **AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- PORRET GELABERT, Miguel      Recursos Humanos, Esic Editorial, Madrid, 2008
- PERETTI, Jean Marie              Todos somos directores de Recursos Humanos,  
Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España,  
1997
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín      Administración Moderna de Personal –  
Fundamentos, nueva edición, Ediciones  
Contables Administrativas y Fiscales, México,  
2000
- WERTHER, William B.Jr.,              Administración de Personal y Recursos  
Humanos  
DAVIS, Keith                              Editorial Offset S.A. de C.V., México 2000

## **INTERNET**

<http://www.supercias.gov.ec/>

<http://www.monografias.com/>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/evaluar-potenciar-liderazgo-organizacion.htm>

<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh-en-mexico.html>



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

<http://books.google.com.ec/>

<http://www.monografias.com/trabajos62/analisis-puestos-empresa/analisis-puestos-empresa2.shtml>

<http://www.secretosenred.com/articles/3365/1/Sistemas-de-analisis-de-puestos/Paacutegina1.html>

<http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag3C1.htm>

<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/sistemas-de-analisis-de-puestos-recursos-humanos-rrhh>



**CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

**1.- DENOMINACIÓN DEL CARGO:**

¿Cuál es el nombre del cargo que ocupa actualmente?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo lleva en este puesto?

\_\_\_\_\_

**UBICACIÓN DEL**

**2.- CARGO:**

¿En qué departamento o sector está ubicado su puesto?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

\_\_\_\_\_

¿Qué número de empleados tiene bajo su mando?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es su jornada normal de trabajo?

\_\_\_\_\_

**3.- REPORTA**

**¿A quién reporta diariamente su trabajo?**

Jefe inmediato superior:

\_\_\_\_\_

Se reporta además a:

\_\_\_\_\_

**RELACIONES**

**4.- INTERNAS**

**¿Con qué otros departamentos de la empresa tiene comunicación regular?**

\_\_\_\_\_

**5.- Descripción genérica del puesto:**

**AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Describe brevemente en que consiste su trabajo. ¿ Qué función cubre?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál es el objetivo o finalidad de su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DESCRIPCIÓN**

**6.- ESPECIFICA**

¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

% de tiempo ocupado

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?  
(Repetidas a intervalos regulares)

Frecuencia

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?

Frecuencia

_____	_____
_____	_____
_____	_____

**REQUISITOS DEL**

**7.- PUESTO**

¿Cuál es la experiencia previa que usted a tenido? (Tres últimos trabajos antes del actual)

Nombre de la empresa	En que puesto ?	Cuanto tiempo?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Qué tipo de conocimientos especiales tiene:

¿Cuál es la preparación académica que se requiere para este puesto?

Primaria	( )		
Secundaria	( )	Título de Bachiller	_____
Superior	( )	Título Universitario	_____
Otros	( )	Título	_____

Que características físicas o psíquicas exige su puesto?

	%		%
Resistencia física	( )	Razonamiento	( )
Percepción	( )	Expresión oral	( )
Momoria	( )	Don de mando	( )
Creatividad	( )	Concentración	( )
Expresión escrita	( )	Otros	( )
Capacidad visual	( )	Indique cuáles otros	_____

Qué conocimientos se requiere para el puesto?

Leer y escribir	( )	Conocimientos estadísticos	( )
Operaciones aritméticas	( )	Control de calidad	( )
Contabilidad	( )	Manejo de archivos	( )
Interpretación de dibujos/planos	( )	Computación	( )
Idiomas	( )	Dibujo	( )
Cálculo	( )	Aplicación de fórmulas	( )
Otros	( )		
Indique cuáles otros	_____		

¿Qué requerimientos especiales se necesita para desempeñar su puesto?

Organizar	( )	Tomar	( )
-----------	-----	-------	-----

AUTOR:

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dirigir	( )	decisiones	
Analizar	( )	Coordinar	( )
Experiencia	( )	Controlar	( )
		Otros	( )
		Indique cuáles otros	_____

¿Equipos que forman parte de su trabajo?

Calculadora	( )
Computador	( )
Plotter	( )
Otros	( )
Indique cuáles otros	_____

8.- INFORMACIÓN

¿Quién o qué departamento le provee de información para realizar su trabajo?

¿A quién o qué departamento le entrega los resultados de su trabajo?

Formas en que recibe las instrucciones:

Verbalmente	( )	Frecuentes	( )
Por escrito	( )	Ocasionales	( )
Con demostraciones	( )	Variadas	( )
Con diseños	( )	Repetitivas	( )
Con planos y especificaciones	( )	Con muestras	( )

¿Cuál de las siguientes tareas realiza para obtener información técnica que su puesto requiere?

		Frecuencia
Señalar con una X		
Participar en cursos o seminarios	( )	_____
Investigación bibliográfica para desarrollo del trabajo	( )	_____
Asistir a reuniones para definir normas de procedimiento	( )	_____
Consultar a compañeros para intercambiar nuevas ideas y técnicas	( )	_____
Consultar con otros equipos técnicos para intercambiar nuevas ideas y técnicas	( )	_____
Asistir a reuniones para ver el estado del proyecto	( )	_____





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento ( )

9.- LUGAR DE TRABAJO

¿En qué lugar se encuentra su área de trabajo?

- En lugar cerrado ( ) No localizada ( )
Al aire libre ( ) En escaleras ( )
En plataforma ( ) Otros ( )
Indique cuáles otros \_\_\_\_\_

¿En qué posición se desarrolla su puesto?

- Sentado ( )
Caminando ( )
De pie ( )
Otros ( )
Indique cuáles otros \_\_\_\_\_

¿En que condiciones realiza su trabajo?

- Calor ( ) Tranquilo ( )
Cambios repentinos de temperatura ( ) Ruidoso ( )
Húmedo ( ) Ventilación adecuada ( )
Seco ( ) Polvoriento ( )
Iluminación adecuada ( ) Otros ( )
Indique cuáles otros ( )
\_\_\_\_\_

¿Cómo considera usted su trabajo?

- Normal ( )
Rutinario ( )
Variado e interesante ( )
Trabajo continuo que requiere atención a los detalles ( )



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Automático ( )
Otros ( )
indique cuáles otros \_\_\_\_\_

10.- RESPONSABILIDADES

¿Cuáles son sus principales responsabilidades? (En orden de importancia)

Five horizontal lines for writing responsibilities.

¿Con qué frecuencia recibe supervisión de su superior?

Frecuentemente ( ) Rara vez ( )
A veces ( ) Nunca ( )

¿Tiene Ud. en el desempeño de su puesto, acceso a datos confidenciales?

SI ( ) NO ( )

Señale cuales:

Métodos y procesos de construcción ( )
Proyectos nuevos ( )
Cambio de materiales ( )
Planos y diseños ( )
Políticas generales de la empresa ( )

¿Qué tipo de responsabilidades se encuentran inmersas a su puesto?

Sobre bienes ( )
Uso de materiales ( )
Tratamiento y manejo de información ( )
Supervisión del trabajo de otras personas ( )
Manejo de dinero, títulos u otros ( )



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

valores  
Relaciones públicas ( )  
Confidencialidad de la información ( )  
Pérdidas o ganancias de la  
empresa ( )

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EMPLEADO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA



HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: .....

CARGO: .....

DEPARTAMENTO: .....

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO .....

FECHA DE EVALUACIÓN: .....

Marque con una X en el casillero correspondiente de acuerdo a su criterio sobre el desempeño del empleado

<b>Grados</b>	<p><b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b></p> <p>Mide el grado de conocimientos adquiridos mediante la educación, la experiencia y la capacitación especializada, de manera que pueda desempeñar su trabajo o mejorar su capacidad para desempeñar sus actividades u obligaciones y de otras relacionadas a su área.</p> <p>1 Conoce poco de las funciones de su cargo <input type="checkbox"/></p> <p>2 Conoce parte del trabajo sin llegar a dominarlo <input type="checkbox"/></p> <p>3 Conoce y desempeña sus funciones eficientemente. <input type="checkbox"/></p> <p>4 Conoce perfectamente sus funciones y el proceso general de su área. <input type="checkbox"/></p>
1	<p><b>CALIDAD DE TRABAJO</b></p> <p>Considera la exactitud, cuidado, atención, esmero y dedicación en su trabajo, así como también si proporciona la documentación o información que son rutinarios o nuevos requerimientos en el tiempo determinado, cumpliendo con las expectativas del cliente y aplicando procedimientos y políticas de calidad</p> <p>Su trabajo no es satisfactorio debido a que no cumple con las exigencias del cargo <input type="checkbox"/></p> <p>Su trabajo es aceptable pero tiene que mejorar, requiere de poca supervisión y pocas veces no entrega a tiempo <input type="checkbox"/></p> <p>La calidad de su trabajo es muy buena, no cometer errores y entrega a tiempo <input type="checkbox"/></p>

AUTOR:  
MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

2	Los resultados de su trabajo son plenamente satisfactorios	
3		
4		
	<p><b>CAPACIDAD Y HABILIDADES</b></p> <p>Considera la aptitud y talento para planificar su trabajo con el propósito de ejecutarlo en el plazo establecido, capacidad en el uso de software y métodos para cumplir eficientemente con sus funciones y la capacidad de trabajar bajo presión</p>	
1	No es capaz de cumplir sus obligaciones en el tiempo determinado y no puede trabajar bajo presión	<input type="checkbox"/>
2	En pocas ocasiones planifica su trabajo, posee pocas habilidades para enfrentar nuevos cambios y trabaja con poca presión	<input type="checkbox"/>
3	Con frecuencia planifica sus actividades para cumplir con el plazo establecido, capacidad en el uso de software y métodos; y puede trabajar bajo presión	<input type="checkbox"/>
4	Siempre planifica su trabajo cumpliendo antes del tiempo determinado sus actividades, por lo que su trabajo es confiable, puede trabajar bajo mucha presión y domina varios software y métodos como ayuda	<input type="checkbox"/>
	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Considera la tendencia o disposición a contribuir, desarrollar, emitir y llevar a cabo nuevos criterios, ideas o métodos en forma independiente para realizar mejor su trabajo y es capaz de afrontar y tomar decisiones a situaciones o problemas que se presenten en el cumplimiento de sus funciones.</p>	
1	No tiene iniciativa, requiere de instrucciones detalladas para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>
2	Demuestra poca iniciativa, con frecuencia se debe guiar su trabajo y en la solución de problemas sencillos	<input type="checkbox"/>
3	Tiene buenas ideas de vez en cuando, ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo y resuelve por sí solo problemas que se le presenten	<input type="checkbox"/>
4	Siempre tiene buenas ideas y sugerencias, toma decisiones para resolver problemas difíciles y trascendentales	<input type="checkbox"/>
	<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Considera la capacidad para influir y motivar a los demás a que trabajen en el logro de los</p>	



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>objetivos planteados</p> <p>Es incapaz de influir en las personas</p> <p>Es capaz de motivar limitadamente, aconsejar y dirigir a los demás</p> <p>Es capaz de influir y motivar en los demás, pero con ciertas observaciones</p> <p>Contribuye a mantener motivado y satisfecho al personal</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>PUNTUALIDAD</b></p> <p>Se refiere a la puntualidad en su ingreso al lugar de trabajo y cumple con la jornada establecida</p> <p>Siempre es impuntual, no cumple con su jornada y con el tiempo de entrega del trabajo</p> <p>A veces es impuntual en llegar al trabajo y recupera el tiempo perdido</p> <p>Está puntual en el lugar de trabajo, a veces se prolonga su horario de trabajo</p> <p>Cumple más de su jornada de trabajo y siempre es puntal</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS</b></p> <p>Mide la capacidad para utilizar de la mejor manera los recursos de la empresa con el propósito de evitar pérdidas o desperdicios y para cumplir con el presupuesto establecido, a través de la adquisición de materiales o de servicios al mejor precio, calidad y en la cantidad necesaria, además con el reciclaje y venta puede recuperar costos.</p> <p>No se preocupa por optimizar los recursos de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>En ciertas ocasiones se preocupa por optimizar los recursos para cumplir con el presupuesto establecido <input type="checkbox"/></p> <p>Se preocupa por realizar un análisis de costos para adquirir ciertos materiales o servicios para cumplir con lo previsto, pero no recicla <input type="checkbox"/></p> <p>Siempre se preocupa por utilizar de mejor manera los recursos, ejerce acciones para recuperar costos y siempre recicla <input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p><b>USO DE MATERIALES Y EQUIPOS</b></p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>Considera el compromiso que tiene en cuanto al trato y uso que se da a los materiales, equipos, muebles y herramientas que tienen a su disposición para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>No demuestra un buen trato en el uso de materiales y equipos que utiliza <input type="checkbox"/></p> <p>Tiene poca precaución en el uso de equipos y materiales <input type="checkbox"/></p> <p>Tiene precaución en el uso de materiales y equipos <input type="checkbox"/></p> <p>Tiene sentido de economía y de responsabilidad en el uso de materiales y equipos <input type="checkbox"/></p>	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD</b></p> <p>Se refiere al cumplimiento y observación de normas de prevención, conservación de la salud e integridad física de las personas con quien trabaja y del suyo propio con el fin de evitar accidentes y riesgos inesperados.</p> <p>No cumple con las normas de seguridad <input type="checkbox"/></p> <p>A veces cumple con las normas de higiene y seguridad para prevenir riesgos y accidentes de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>Cumple y respeta con las normas e instrucciones de seguridad industrial dentro de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>Siempre cumple y observa las normas de higiene y seguridad para evitar riesgos y accidentes que puedan perjudicar al personal dentro y fuera de la empresa <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p><b>SUPERVISIÓN DEL PERSONAL</b></p> <p>Considera la capacidad y compromiso de ejercer supervisión y la forma de dirigirse y corregir el comportamiento de sus colaboradores</p> <p>No ejerce supervisión <input type="checkbox"/></p> <p>Demuestra poco interés en el control del personal y en ocasiones no es amable con ellos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejerce supervisión en el personal y acepta sugerencias de sus subordinados <input type="checkbox"/></p> <p>Demuestra compromiso y dedicación en la supervisión, tiene mucho tino e interés al dirigirse al personal bajo su cargo <input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p><b>CONFIDENCIALIDAD</b></p> <p>Guarda escrupulosamente las informaciones confidenciales, técnicas, comerciales y administrativas de la empresa que llegaren a su conocimiento</p>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1	No es una persona discreta	<input type="checkbox"/>
2	Demuestra ser una persona poco confiable	<input type="checkbox"/>
3	Es una persona confiable, demuestra discreción en su trabajo	<input type="checkbox"/>
4	Mantiene total confidencialidad por la calidad de información que utiliza	<input type="checkbox"/>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
1	Mantiene un trato cordial y respetuoso con sus compañeros, superiores, subalternos y personas ajenas a la empresa, además de actuar siempre con espíritu de colaboración con todo el personal	
2	Relaciones poco cordiales con las personas	<input type="checkbox"/>
3	El trato con pocas personas de la empresa es aceptable	<input type="checkbox"/>
4	Tiene un buen trato y colabora con las personas de la empresa	<input type="checkbox"/>
	Es excelente el trato con todas las personas propias y extrañas a la empresa	<input type="checkbox"/>
<b>COMENTARIOS</b>		
.....		
.....		
<b>PUNTUACION GENERAL</b>		
Grado 1 .....DEFICIENTE		
Grado 2.....BUENO		
Grado 3..... MUY BUENO		
Grado 4..... EXCELENTE		
<hr/> <hr/>		
FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EMPLEADO





UNIVERSIDAD DE CUENCA

## DISEÑO DE TESIS

### **"ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS EN OBRAS DE CONSTRUCCION CIVIL, CASO AECON CONSTRUCTORES S.A. (NUEVO AEROPUERTO DE QUITO)**

#### **DESCRIPCIÓN DEL TEMA**

El crecimiento y desarrollo de las empresas, instituciones y organizaciones en general, son el resultado de la permanencia en el mercado luego de haber desplegado esfuerzos sobre la base de decisiones oportunas, eficientes y eficaces, situación que se considerará en el presente estudio, al analizar, describir y valorar los cargos administrativos, que se delegan a los principales responsables de empresas dedicadas a la construcción de infraestructura de gran magnitud, como es el caso de la empresa AECON AG CONSTRUCTORES S.A., que viene funcionando en la ciudad de Quito desde Febrero del 2005 que, entre otras actividades, tiene en particular el desarrollo y perfeccionamiento del proyecto de construcción del nuevo aeropuerto de Quito

Al ser el recurso humano el principal elemento para el crecimiento y desarrollo de las empresas, de las instituciones y de las organizaciones, los directivos a más de contar con recursos económicos y tecnología de punta, han prestado gran atención a la administración de personal, por lo que la descripción, el análisis y valoración de cargos administrativos son herramientas básicas y complementarias para el buen funcionamiento de la misma y en la consecución de sus objetivos y metas

El presente estudio titulado **"ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL, CASO**

**AECON AG CONSTRUCTORES S.A. (NUEVO AEROPUERTO DE QUITO),** considera que los recursos a ser administrados por esta empresa son aplicables



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

a casos específicos y esporádicos, por cuanto la construcción del aeropuerto de Quito es único y esto implica tener en cuenta que se utilizaran en cantidades considerables recursos tanto económicos, físicos y humanos, siendo este último un número significativo de personas que desempeñan funciones de dirección, administración, asesoría, apoyo y operación, los mismos que deben ser optimizados y utilizados oportunamente. Además cabe indicar que la construcción en sí, se lo realiza con subcontratistas, por lo que se analizará solamente los cargos administrativos de la empresa.

### JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El "ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL, CASO AECON AG CONSTRUCTORES S.A. (NUEVO AEROPUERTO DE QUITO), se justifica con criterios teóricos, institucionales, operativos y personales.

Los **criterios teóricos**, se fundamentan en la ciencia, teoría y técnica de la administración de personal en lo referente a la descripción, análisis y valoración de cargos o responsabilidades administrativas, toda vez que la ciencia administrativa se preocupa directamente por la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización y para el presente caso de la empresa dedicada a la construcción del nuevo aeropuerto de Quito.

Como se puede constatar, la teoría y la ciencia de la administración cuenta con parámetros, índices y más ratios que permiten determinar la visión sobre la necesidad de preparar los nuevos responsables administrativos en temas relacionados con los estilos de dirección, participación, comunicación, condiciones de trabajo, estimulaciones, reconocimientos, castigos, motivaciones, entre otros.

Los **criterios institucionales**, se justificarán por el aporte que dará la tesis a la empresa en estudio.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los **criterios operativos**, se justifican por la disponibilidad de fuentes de información bibliográfica y empírica de la empresa. La primera en bibliotecas e Internet; y la relacionada con la empresa, por cuanto presto mis servicios en la misma y cuento con autorización para la obtención de la información y su tratamiento. También se dispone de los recursos económicos y técnicos como sistemas de computación, etc.

Los criterios **personales**, se justifican por que tengo interés de profundizar mis conocimientos en la ciencia administrativa y concretamente en lo relacionado a la Administración de Recursos Humanos que tienen bajo su responsabilidad el manejo y administración de grandes cantidades de recursos económicos, físicos y humanos, como es el caso de la empresa **AECON AG CONSTRUCTORES S.A.**

### MARCO TEÓRICO

La organización interna de una empresa es pilar fundamental para el éxito de la misma, pues, de dicha organización, es de donde más dependen todas sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades, de ahí que todas las acciones realizadas dentro de un ente son importantes para el crecimiento del mismo, pero también es necesario conocer que cada acción es realizada por una persona, lo que conlleva a categorizar que "la empresa es el conjunto de relaciones de una serie de personas que buscan un fin en común", y por tanto, asegurar que el factor humano toma cada vez más su papel y posición decisiva en la organización, llegándose a privilegiar en cada ente una gerencia de recursos humanos, para organizar, controlar, dirigir y coordinar a todos y cada uno de los empleados de la empresa, con el fin de que el trabajo desarrollado por ellos, sea óptimo y de alta calidad.

Siendo la ciencia administrativa el campo de acción para la utilización eficiente, eficaz y oportuno de los recursos de una empresa, y de ésta la Administración de Personal, se considera a ésta ciencia como marco guía del



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

presente estudio, que permita presentar alternativas para potenciar la producción y productividad de la empresa, identificando su objeto social, misión y sus servicios, dentro de la economía nacional, para lo cual se describirá la estructura actual y orden jerárquico, así como también se procederá a elaborar el manual de funciones, y sobre esta base, se considerará los procesos de reclutamiento, selección, valoración, evaluación de personal y escala salarial.

Para el presente estudio, la **descripción de cargos**, es fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos que incluye la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial, es el proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, esto es: qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, donde lo hace y por qué lo hace.

A su vez, un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama, que esta orientado hacia el contenido de los aspectos intrínsecos de las funciones que debe desempeñar la persona responsable.

**El análisis de cargos** tiene que ver con los *aspectos extrínsecos*, es decir, con los requisitos, los deberes, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige a una persona para que pueda desempeñar de manera adecuada las funciones a ella asignadas, y es la fuente primaria para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Las clases de análisis que se considerarán son:

a) Procedimientos, equipos y elementos que el empleado debe conocer;

**AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Alcance de su responsabilidad, magnitud de la discreción, período de control,
- c) Normas sobre desempeño y carga de trabajo,
- d) Relaciones dentro del personal,
- e) Supervisión, relaciones de dependencia,
- f) Período de calificación, prueba y adiestramiento,
- g) Condiciones de trabajo
- h) Promoción y oportunidades de carrera.

Las áreas de requisitos incluyen las intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones.

La **evaluación** del desempeño del personal es la observación de la forma en que cada uno de los empleados cumplen su labor y por tanto se forman impresiones acerca de la realización de dicho trabajo, con la finalidad de mejorar el desempeño de una persona en un cargo determinado, mas no para generar conflictos o dar motivos para eventuales despidos, por lo que se establecerá normas o estándares generales, se evaluará los requisitos de desempeño, lo que esta haciendo el personal, el desempeño comparado con los requisitos respecto a objetivos establecidos y sobre esta base aplicar acciones correctivas.

El marco teórico que guía el desarrollo del presente estudio, considera las ciencias administrativas y de ésta, la administración de recursos humanos por objetivos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **PROBLEMA:**

La no disponibilidad de especificaciones de puestos, análisis, evaluación y manual de funciones de cada uno de los cargos, no permite potenciar la producción y productividad de la empresa

### **PROBLEMAS ESPECIFICOS**

1. Desconocimiento de cargos o responsabilidades del personal de la empresa.
2. Falta de especificaciones de requisitos básicos para el desempeño de un cargo de los principales responsables de la empresa
3. No disponibilidad de manual de funciones.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Describir, analizar, valorar y determinar las funciones específicas de los puestos de trabajo

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

1. Describir los principales cargos, responsabilidades y funciones de la empresa
2. Analizar las características de los cargos, responsabilidades y funciones de la empresa y especificar los requisitos básicos de cada cargo
3. Elaborar un manual de funciones y evaluar el desempeño del personal de la empresa

### **HIPÓTESIS GENERAL:**

El conocimiento de los principales cargos, responsabilidades y funciones, así como su análisis y evaluación, permite potenciar la producción y productividad del personal asignado.

### **AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

1. El conocimiento de los principales cargos, responsabilidades y funciones de la empresa, permite establecer los requisitos básicos y la ubicación de personal.
2. La especificación de requisitos en cada uno de los cargos, permite potenciar la producción y productividad de la empresa.
3. El manual de funciones y la evaluación del desempeño de los principales responsables de la empresa, permite determinar el cumplimiento de las metas de la empresa.

### ESQUEMA ANALÍTICO

#### INTRODUCCION

#### **CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1.1 Las empresas en la economía ecuatoriana

1.2 Las empresas de construcción de infraestructuras físicas de grandes dimensiones

1.3 Misión y visión de la empresa

1.4 Constitución y antecedentes de la empresa AECON AG CONSTRUCTORES S.A.

#### **CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

2.1 Generalidades de atribuciones o tareas

2.2 Principales funciones financieras

2.3 Principales funciones da calidad, ambiente y salud

2.4 Principales funciones de contratos

2.5 Principales funciones de construcción

#### **AUTOR:**

MARIA AUGUSTA BERMEO MUÑOZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **CAPITULO 3. ANÁLISIS DE CARGOS**

- 3.1 Generalidades del análisis de cargos
- 3.2 Análisis de las funciones financieras
- 3.3 Análisis de las funciones de calidad, ambiente y salud
- 3.4 Análisis de las funciones de contratos
- 3.5 Análisis de las funciones de construcción

### **CAPITULO 4. MANUAL DE FUNCIONES Y VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PRINCIPALES CARGOS**

- 4.1 Generalidades de la valoración del desempeño
- 4.2 Evaluación de las funciones financieras
- 4.3 Evaluación de las funciones de calidad, ambiente y salud
- 4.4 Evaluación de las funciones de contratos
- 4.5 Evaluación de las funciones de construcción
- 4.6 Manual de Funciones

### **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

### **METODOLOGIA**

Como el desarrollo de la investigación, requiere de información teórica y empírica de la empresa con respecto a la descripción, análisis y evaluación de cargos, se realizará con el Método Científico, concretamente con el Inductivo, Deductivo y Descriptivo.

EL INDUCTIVO, que partiendo de los principios particulares permite





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

presentar características generales; para el caso concreto del presente estudio, se considerará los principales departamentos y de éstos los cargos de mayor responsabilidad lo que permitirá generalizar el desenvolvimiento del departamento y de la empresa en conjunto

EL DEDUCTIVO, que se caracteriza por considerar como base los principios generales de los puestos, sus requisitos y su funcionamiento, para luego del análisis llegar a

caracterizaciones particulares del desempeño del personal asignado.

EL DESCRIPTIVO, que permite explicar cada una de las características que integra el objeto de estudio; esto es, el desarrollo de cada uno de los puestos de responsabilidad de la empresa y la explicación del por que de la situación actual

Como medio para determinar los problemas y presentar soluciones, se tendrá en cuenta el análisis, para identificar a cada una de las partes que caracteriza una realidad, medio y forma que permite establecer relaciones causa - efecto entre los elementos de la investigación; y,

La síntesis, para interrelacionar los elementos a ser estudiados y ligarlos con el conjunto del fenómeno, de acuerdo a la función que desempeña en su momento oportuno.

### **TECNICAS**

Las técnicas a ser utilizadas en el desarrollo de la presente investigación se fundamentan especialmente en la observación y en la recolección de datos.

Las técnicas a ser utilizadas en el desarrollo de la investigación responden a fuentes primarias y secundarias.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las fuentes primarias son: a) la informes del personal que reposan en el departamento de recursos humanos de la empresa; y, las fuentes secundarias básicamente son bibliográficas, que se dispone en las bibliotecas de las universidades e internet.

### VARIABLES E INDICADORES

Para el presente estudio se considerará como universo de estudio a la empresa AECON AG CONSTRUCTORES S.A., concretamente lo relacionado a la descripción, análisis y valoración de cargos administrativos.

#### VARIABLES

#### INDICADORES

Descripción de cargos

Funciones

Actividades

Atribuciones

Responsabilidades

Horarios

Informes

Análisis de cargos

Educación

Experiencia

Condiciones físicas

Aptitudes

Actitudes

Ambiente de trabajo

Valoración de cargos

Financiero

Contratos

Producción

Calidad, Ambiente, Seguridad y

Salud



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS

ACTIVIDADES	MESES DEL AÑO 2010									
	mar	abr	may	jun	jul	agot	sept	oct		
- DISEÑO DE TESIS			+	---						
- RECOLECCION DE LA INFORMACION			+	--						
- TRATAMIENTO DE LA INFORMACION				---						
- REDACCION PRELIMINAR				+	--					
- REVISION Y CRITICA					---					
- CAPITULO I					+	--				
- CAPITULO II						--				
- CAPITULO III						--				
- CAPITULO IV						+	--			
- CAPITULO V							---			
- REVISION Y APROBACION								--		
- REDACCION FINAL								+	---	
- APROBACION Y PRESENTACION									+	---

BIBLIOGRAFIA

- LUZURIAGA, Jorge, Diseño para la elaboración del plan de tesis, 2 edición, Quito-Ecuador, Febrero 2002
- BOHLANDER, George, SNELL Scott, Análisis de Recursos Humanos, 14 edición, México, 2008
- DE CENZO, David A., ROBBINS Stephen P. Administración de Recursos Humanos, México, 2001
- ALLES, Martha Alicia, Selección de Competencias, Argentina, 2006
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración Moderna de Personal,



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

nueva edición, México, 2000

- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración Moderna de Personal – Fundamentos, nueva edición, México, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá-Colombia, 2002
- MINGUEZ VELA, Andrés, Dirección Práctica de Recursos Humanos, Madrid, 2000
- SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George, SNELL Scott, Administración de Recursos Humanos, Colombia, 2001
- WERTHER, William B. Jr., DAVIS Perth, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5 edición, México, 2000
- MONDY R. Wayne, NOE Robert M., Administración de Recursos Humanos, México, 2005
- PERETTI, Jean Marie, Todos somos directores de Recursos Humanos, Barcelona-España, 1997 –
  - GRADOS ESPINOZA, Jaime A., Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 3 Edición, México, 2003
  - BERNAL TORRES, César A., Introducción a la Administración de las Organizaciones, México, 2007

## INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcion analisis cargos .htm>



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/evaluar-potenciar-liderazgo-organizacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/evaluar-potenciar-liderazgo-organizacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/evaluar-potenciar-liderazgo-organizacion.htm>