UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

TEMA:

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LA CONSTRUCTORA HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS."

> AUTOR: FRANKLIN RENÉ GUALOTO PILLAJO

> > DIRECTOR:
> > DR. RODRIGO ARROYO

ÍNDICE DE CONTENIDO

Declarat	oria de responsabilidad	i
Agradec	imientos	ii
Dedicato	oria	iii
Resume	n ejecutivo	iv
Capítulo	1	1
1. Gene	eralidades	1
1.1. ANT	ECEDENTES	1
1.1.1.	Historia de la ingeniería civil	1
1.1.2.	Ingeniería civil contemporánea	2
1.1.3.	La ingeniería civil en américa	2
1.1.4.	La ingeniería civil en el ecuador	2
1.2. RES	EÑA HISTÓRICA	3
1.3. Con	NSTITUCIÓN LEGAL	5
1.3.1.	Asociación hidalgo y enríquez	5
1.3.2.	Hidalgo y enríquez ingenieros constructores cia. Ltda	6
1.3.3.	Hidalgo y enríquez ingenieros asociados	6
1.4. Est	RUCTURA ORGANIZACIONAL	6
1.5. PLA	N ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	10
1.5.1.	Misión	10
1.5.2.	Visión	10
1.5.3.	Objetivo general	10
1.5.4.	Objetivos específicos	10
1.5.5.	Reglamento interno de trabajo	11
1.5.6.	Manual de seguridad	12
1.6. ACT	IVIDAD O GIRO DEL NEGOCIO	13

1.7. Proc	ESOS PRODUCTIVOS	. 15
1.7.1.	Proceso de una planta de asfalto	. 15
1.7.2.	Planta de trituracion de piedra	. 19
1.7.3.	Planta de hormigón	. 22
1.8. Proy	ECTOS	. 24
Capitulo 2)	. 26
2. Marco	teórico	. 26
2.1. GEST	IÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	. 26
2.2. SISTE	MA DE MOTIVACION HUMANA SEGÚN DAVID MC CLELLAND	. 29
2.2.1.	Necesidad de logro o realización	. 29
2.2.2.	Necesidad de poder	. 30
2.2.3.	Necesidad de afiliación	. 31
2.3. COMP	PETENCIAS	. 31
2.3.1.	Definición de competencia	. 31
2.3.2.	Clasificaciones de competencias	. 32
2.3.3.	Componentes de una competencia	. 35
2.3.4.	Modelos de competencias	. 36
2.3.5.	Técnicas para medir competencias	. 37
2.4. GEST	IÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	. 39
2.4.1.	Objetivos de la gestión de recursos humanos por competencias	. 40
2.4.2.	Proceso de implementacion de una gestión basada en competencias	. 40
2.4.3.	Comparación del enfoque tradicional vs. El enfoque de competencias.	. 44

Capítulo 3 45						
-	esta del diseño de modelo de gestion basado en					
competen	cias45					
3.1. SITUA	CIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA					
3.1.1.	Procesos actual de la gestión de recursos humanos 47					
3.1.2.	3.1.2. Evaluación de los factores internos y externos de los recursos humanos					
3.2. MODE	ELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS (M P C)					
3.2.1.	Introducción al modelado de perfiles de competencias 52					
3.2.2.	Beneficios del modelado de perfiles de competencias 55					
3.2.3.	Formatos para la aplicación de la metodologia mpc 58					
3.3. RECL	UTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS 69					
3.3.1.	Enfoque tradicional y por competencias70					
3.3.2.	Reclutamiento por competencias71					
3.3.3.	La selección por competencias					
3.4. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN						
3.4.1.	Metodología de implantación 84					
3.5. EVALU	JACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
3.5.1.	Evaluación del desempeño basado en competencias 89					
3.5.2.	Proceso de evaluación del desempeño por competencias 89					
3.6. CAPA	CITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL					
3.7. PRES	UPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS 101					
3.7.1.	Datos historicos de la empresa					
3.7.2.	Presupuesto general					
3.7.3.	Flujo de caja de los resultados presupuestados 108					

Capítulo 4 109				
_	nción del metodo "MPC" a la contructora hidalgo y ingenieros asociados109			
	PRÁCTICO ÁREA ADMINISTRATIVA / PUESTO ASISTENTE CONTABLE /			
4.1.1.	Matriz de descripción de actividades del puesto 110			
4.1.2.	Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto			
4.1.3.	Guia para identificar conocimientos informativos 114			
4.1.4.	Matriz para identificar destrezas específicas 115			
4.1.5.	Matriz para identificar destrezas específicas 116			
4.1.6.	Matriz de perfil de puesto por competencias			
4.1.7.	Matriz de requerimientos de selección y capacitación 118			
4.1.8.	Formato de evaluación de desempeño 119			
4.2. CASC	PRATICO PUESTO DE SUPERINTENDENTE DE OBRA			
4.2.1.	Matriz de descripción de actividades del puesto 120			
4.2.2.	Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto			
4.2.3.	Guia para identificar conocimientos informativos 123			
4.2.4.	Matriz para identificar destrezas específicas 124			
4.2.5.	Matriz para identificar destrezas específicas 125			
4.2.6.	Matriz de perfil de puesto por competencias 126			
4.2.7.	Matriz de requerimientos de selección y capacitación 127			
4.2.8.	Formato de evaluación de desempeño 128			
	ILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS CONSTRUCTORA HIDALGO			
4.3.1.	Area administrativa			
4.3.2.	Area técnica			

	ERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN CONSTRUCTORA ENRÍQUEZ.	. 151
4.4.1.	Area administrativa	. 151
4.4.2.	Area técnica	. 159
	IATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONSTRUCTORA HIDALGO	
4.5.1.	Area administrativa	. 173
4.5.2.	Area técnica	. 181
5. Conclu	usiones y recomendaciones	. 195
5.1. Conc	CLUSIONES	. 195
5.2. Reco	MENDACIONES	. 196
6. Refere	encias bibliográficas	. 198
6.1. LIBRO	OS Y TESIS	. 198
6.2. MANU	JALES	. 199
6.3. DIREC	CCIONES INTERNET	. 200
Anexos		. 201

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1.1 Logo de la constructora Hidalgo y Enríquez	3
FIGURA Nº 1.2 Organigrama de Personal de la constructora Hidalgo y Enríque	ez8
FIGURA Nº 1.3 Organigrama Funcional de la Constructora Hidalgo y Enríquez	z9
FIGURA Nº 1.4 Planta Asfaltica de la Constructora Hidalgo y Enríquez	16
FIGURA Nº 1.5 Diagrama de la Planta Asfaltica	16
FIGURA Nº 1.6 Diagrama de Flujo de la Planta de Asfalto	19
FIGURA Nº 1.7 Diagrama de Flujo de la Planta Trituradora	21
FIGURA Nº 1.8 Diagrama de Flujo de la Planta de Hormigon	23
FIGURA Nº 1.9 Proceso de Fabricación de Hormigón	24
FIGURA N° 2.1 Ciclo de formación de competencias	40
FIGURA N° 3.1 Teoría de Pareto	54
FIGURA Nº 3.2 Flujograma del Modelado de Perfiles por Competencias	57
FIGURA Nº 3.3 Gradación de Escalas	60
FIGURA Nº 3.4 Proceso de Reclutamiento y Selección	73
FIGURA Nº 3.5 Flujograma de sistemas de compensación	87
FIGURA N° 3.6 Tipos de Evaluación	88
FIGURA Nº 3.7 Proceso de evaluación del desempeño por competencias	90
FIGURA Nº 3.8 Tipos de objetivos para el sistema de Evaluación del desemper	ĭo 91
FIGURA Nº 3.9 Formas de evaluación de conductas y resultados de trabajo	92
FIGURA Nº 3.10 Flujograma del proceso de capacitación	101

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1.1 Características de la Planta asfáltica	15
TABLA Nº 1.2 Características de la Planta de Trituración de piedra	20
TABLA Nº 1.3 Características de la Planta de Hormigón	22
TABLA Nº 1.4 Resumen de Obras	24
TABLA N° 2.1 Cambios en la gestión de recursos humanos	28
TABLA N° 2.2 Comparación enfoque tradicional vs el enfoque de competenc	ias . 44
TABLA N° 3.1 Factores externos (Oportunidades y amenazas)	49
TABLA N° 3.2 Matriz de evaluación de los factores externos	50
TABLA Nº 3.3 Factores internos (Fortalezas y debilidades)	51
TABLA Nº 3.4 Matriz de evaluación de los factores internos	52
TABLA Nº 3.5 Listado e identificación de actividades esenciales	58
TABLA N° 3.6 Perfil de Competencias	61
TABLA Nº 3.7 Guía para identificar conocimientos informativos	62
TABLA N° 3.8 Destrezas laborales específicas	65
TABLA Nº 3.9 Matriz para establecer la misión y requisitos adicionales	67
TABLA N° 3.10 Perfil de Competencias	69
TABLA N° 3.11 Requisición del Personal	72
TABLA N° 3.12 Guia para la preparación de la entrevista	78
TABLA Nº 3.13 Formato para el registro de la entrevista por competencias	79
TABLA N° 3.14 Formato para la presentación de candidaturas	82

TABLA Nº 3.15 Formato para la evaluación de desempeño	94
TABLA Nº 3.16 Ventas de años anteriores Hidalgo y Enríquez	102
TABLA Nº 3.17 Costos y gastos años anteriores Hidalgo y Enríquez	103
TABLA Nº 3.18 Costos deventas años anteriores Hidalgo y Enríquez	104
TABLA Nº 3.19 Utilidades años anteriores Hidalgo y Enríquez	104
TABLA N° 3.20 Beneficios Sociales	106
TABLA Nº 3.21 Presupuesto para implementar el Sistema por Competencias	107
TABLA Nº 4.1 Matriz de discripción de actividades / A4	111
TABLA N° 4.2 Matriz de actividades esenciales para definir el perfil / A4	113
TABLA Nº 4.3 Guía para aplicar conocimientos informativos / A4	114
TABLA Nº 4.4 Matriz para identificar destrezas específicas / A4	115
TABLA Nº 4.5 Matriz para establecer la misión y otros requisitos /A4	116
TABLA Nº 4.6 Matriz de Perfil de puesto / A4.	117
TABLA Nº 4.7 Matriz de requerimiento Selección y Capacitación / A4	118
TABLA Nº 4.8 Matriz de descripción de actividades del puesto / T1	120
TABLA N° 4.9 Matriz de actividades esenciales para definir el perfil / T1	122
TABLA N° 4.10 Guía para aplicar conocimientos informativos / T1	123
TABLA Nº 4.11 Matriz para identificar destrezas específicas / T1	124
TABLA Nº 4.12 Matriz para establecer la misión y otros requisitos / T1	125
TABLA N° 4.13 Matriz de perfil de puesto / T1	126
TABLA Nº 4.14 Matriz de requerimientos de Selección y Capacitación / T1	127

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A	205
ANEXO B	222
ANEXO C	229
ANEXO D	235
ANEXO E	236

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Franklir	n René	Gualo	oto Pillajo	declar	o que	el tra	ibajo aq	uí des	crit	o es de	mi
autoría; que	no ha	sido j	previamen	te pres	entada	para	ningún	grado	o	calificaci	ón
profesional.											
								Qui	ito,	Junio 20	11

f:

FRANKLIN GUALOTO

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y poner en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte para llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera profesional.

Gracias a mis Padres y Hermanos por darme su apoyo incondicional sin medida, la estabilidad económica, su cariño y comprensión, para poder conseguir este logro que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes.

Mi más profundo agradecimiento a Marylin, quien a pesar de no estar a mi lado y no saber mucho de mi carrera me brindo su apoyo moral y académico desde el inicio hasta hoy que puede ver hecho realidad su aporte en este proyecto.

A mis Tíos Hayde, Betty y Ramiro, quienes nunca dudaron de mi capacidad y depositaron su confianza apoyándome económicamente durante mi carrera universitaria.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, Dr. Rodrigo Arroyo quien con sus conocimientos y experiencia supo guiarme hasta la culminación de este proyecto de tesis.

Agradezco a la Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados por la facilidad brindada para obtener la información necesaria y en especial a la Lcda. Gloria Peña por el apoyo prestado durante la realización del proyecto de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con todo mi amor y cariño a mí adorada esposa Marylin quien es ejemplo de superación y fortaleza, que con su apoyo, compresión y su inmenso amor me permite sentir poder lograr lo que me propongo. A mi amada hija Dayna quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar este trabajo, que con su sonrisa y ocurrencias me motiva a superarme cada día más hasta conseguir nuevos logros.

Mi triunfo es de ustedes las amo.

Franky

RESUMEN EJECUTIVO

Hidalgo Enríquez Ingenieros y Asociados, se constituyo en el año de 1992 como una asociación de personas naturales con el objeto de enfrentar la construcción de obras infraestructura y civil, tales como: proyectos de urbanización, puentes, aeropuertos, muelles, presas, carreteras, obras de agua potable y alcantarillado, que se los adjudicó a travéz de concursos, licitaciones tanto nacionales como internacionales.

Esta trayectoria se lo ha conseguido gracias al Recurso Humano : técnico, administrativo y operativo que en los últimos 19 años de existencia del consorcio se ha incrementado considerablemente.

El departamento de Recursos Humanos es esencial dentro la organización, con el afan de mejorar se plantea el diseño del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias reforzando la operatividad de los subsistemas del talento humano, en la parte medular de la aplicación del sistema se utilizará el modelo MPC.

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que posse cada trabajador, como estrategia esencial para obtener una mejor administración del talento humano.

El modelo de gestión basado en competencias, requiere una inversión económica mínima en comparación con los montos que maneja la empresa, pero ademas de esta inversión se requiere el compromiso de los empleados y una buena planificación de los lideres que estaran a cargo de la ejecución.

La aplicación del modelo impulsa el desarrollo personal y profesional de cada colaborador, , el éxito de la empresa se evidenciara en el mediano plazo, ya que cada trabajador se sentira motivado al participar de los subsistemas de gestión del talento humano

La capacitación constante potencializa el desarrollo del personal en las actividades de cada puesto.

Desarrollar los subsistemas de Recursos Humanos es la razón primordial por la cúal se debe implementar un departamento de talento humano que prentenda explotar al maximo capacidad intelectual y física de todos quien conforman la constructora.

MPC (Modelado de Perfiles de Competencias), como metodología para la identificación de las actividades claves utiliza el Teorema de Pareto "El principio dice que el 20 % de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante solo originara el 20 % de los efectos" con la aplicación de la metodología se pretende encontrar el 20% de actividades claves que generen el 80 % de resultados que beneficien a la empresa.

La aplicación del Modelado de Perfiles por Competencias, inicia con la conformación de un grupo o panel de expertos del puesto de trabajo, las cuales son personas con gran experiencia y especializadas en el puesto, una vez seleccionado el grupo de expertos son informados y capacitados sobre el modelo a aplicar.

Mediante el levantamiento de perfiles de competencias, se obtuvo el perfil de cada puesto de trabajo, aquel que servirá como base para desarrollar los subsistemas de Recursos Humanos, ya que contiene información importante como: La misión del puesto, Actividades esenciales, Actividades Secundarias, Conocimientos, Destrezas y Habilidades, Otras Competencias, Requimientos Academicos y Requerimientos de experiencia.

La constructora en la selección y contración del personal cumple con un proceso deficiente, es donde nace el problema de la mala administración del recurso humano, ya que, se contrata al personal bajo fundamentos empíricos de seleccion o por cubrir una vacante lo mas rápido posible.

A través del modelo de gestión basado en competencias se busca transformar complemente el subsistema de selección y contratación del personal, apoyados en el perfil de competencias, por ende si la empresa contrata peronal idóneo y con las competencias necesarias para el puesto se desarrollarán eficazmente las actividades esenciales del puesto.

Se elaboró una matriz que nos permite conocer los requimientos de selección y capacitación del puesto de trabajo, puesto que, en procesos de selección de personal no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden unas vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

Esta matriz es de gran importancia, ya que, mediante los parámetros establecidos en ella se concerá cuales de las competencias necesitan ser adquiridas mediante programas de capacitación para los puestos de trabajo.

Mediante la aplicación de modelo se pretende desplegar otros subistemas como son: la evaluación del desempeño y los sistemas de compesación, esto es estrictamente necesario en toda organización, ya que , al mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos de la organización se podrá alcanzar los objetivos planteados.

El desarrollo del proyecto se lo propone para 12 meses , que compromete una inversión 24767,40 dolares que comprende 3 rubros que son : El Recurso Humano, Estudio y Aplicación y los Recursos Materiales.

El desarrollo de los subistemas de gestión y la adecuada administración del talento humano permitirán que la empresa cumple y hasta supere los objetivos en un mediano plazo.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

El objetivo de este capítulo es presentar una visión global sobre los antecedentes y situación actual de la Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados.

1.1. ANTECEDENTES

La ingeniería civil será, probablemente, una de las ramas de la Ingeniería más antiguas, se podría decir que comenzó cuando los humanos empezaron a ingeniarse artículos para su vida cotidiana. Los primeros hombres utilizaron algunos principios de la ingeniería para conseguir sus alimentos, pieles y construir armas de defensa como hachas, puntas de lanzas y martillos.

Ya sea que se trate de carreteras, la excavación de una pequeña acequia de regadío, canales de navegación, presas o puertos, se puede observar que todos los pueblos de la antigüedad han hecho uso en mayor o menor medida de los conocimientos de la Ingeniería Civil, siendo en muchos casos ésta una muestra evidente de sus grandes conocimientos.

1.1.1. HISTORIA DE LA INGENIERÍA CIVIL

En el antiguo Egipto existían redes de canales que repartían el agua de las crecidas del Nilo entre las terrazas de cultivo, con lo que esto supone de conocimientos de topografía para trazar canales con pendientes descendentes constantes o de construcción de muros para sostener el terreno de las terrazas. Y, desde luego, nadie podría negar que los acueductos, presas, puentes, cloacas, calzadas o puertos de la antigua Roma son obras civiles, muchas de las cuales tardaron siglos en ser superadas y algunas de las cuales todavía funcionan.

1.1.2. INGENIERÍA CIVIL CONTEMPORÁNEA

Ingeniería Civil, sin embargo, tal y como se la conoce ahora, tiene su origen entre los siglos XIX y XX, con el desarrollo de modelos matemáticos de cálculo, mejoras en la fabricación del acero y la invención del hormigón armado. Los trabajos de Castigliano, Möhr o Navier entre otros permitieron abordar analíticamente los esfuerzos que producían en las estructuras las solicitaciones a que éstas eran sometidas para determinar de forma aproximada pero fiable los valores de dichos esfuerzos. Esto permitió el diseño eficiente de estructuras, con garantías de resistencia y una mayor economía.¹

1.1.3. LA INGENIERÍA CIVIL EN AMÉRICA

Tuvo sus inicios con el sistema vial que construyeron los Incas en territorio del Tahuantinsuyo, abarcaba aproximadamente 30.000 km. de longitud, uniendo mediante dos vías troncales y caminos secundarios, el núcleo del imperio por los territorios conquistados en el norte y en el sur. El Cápac Ñan andino unía Talca (Argentina) con Quito en un trayecto de más 6.000 km.; mientras que la vía costeña recorría desde Túmbez hasta el centro de Chile.

Los caminos andinos demandaron un ingenioso sistema constructivo para vencer la irregular topografía montañosa. En cuanto a la parte física el ancho de la vía tiene entre 3 y 4 m. y tramos angostos de hasta un metro algunos más anchos hasta 7 m.

1.1.4. LA INGENIERÍA CIVIL EN EL ECUADOR

Se remonta al año de 1905, durante el Gobierno del general Rafael Reyes, cuando se creó el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, con el fin de atender los bienes nacionales, las minas, petróleos, patentes de privilegio y registros de marcas, los ferrocarriles, caminos, puentes, edificios nacionales y tierras baldías. A comienzos del

¹ http://masanchez50.galeon.com/

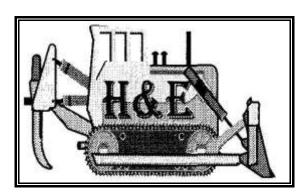
año 2000, una nueva reorganización se presentó al interior de la institución, esta vez para fortalecerla como el organismo que define, formula y regula las políticas de transporte, tránsito y su infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sector.

En la última década, el Ministerio ha desarrollado importantes proyectos de trascendencia nacional, mediante la construcción de nuevas vías, túneles y puentes, en el sector carretero; ha puesto en funcionamiento la red férrea, mejoró las condiciones de servicio y seguridad en los aeropuertos y trabaja constantemente en la adecuación y mantenimiento de las vías fluviales y marítimas.²

Desde hace algunas décadas en nuestro país se han creado varias constructoras civiles, con el fin realizar obras en todos los lugares de la patria y mejorar las condiciones de vida de las personas, como es el caso de la **Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados** que fue creada en el año de 1992.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

FIGURA Nº 1.1
Logo de la Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados.



Fuente: HIDALGO Y ENRÍQUEZ, 1994

Autor: Franklin Gualoto, 2011

² www.mintransporte.gov.co/Ministerio/historia.htm

HIDALGO Y ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS, se constituyó en Marzo de 1992 ³ como una Asociación de personas naturales con el objeto de enfrentar la construcción de obras de infraestructura y civiles en general, tales como: proyectos viales, puentes, aeropuertos, obras de agua potable y alcantarillado, realizar el desarrollo de urbanizaciones y la elaboración de todo tipo de edificaciones.

Desde sus inicios el Consorcio ha tenido desarrollo sostenido a pesar de la crisis que ha sufrido el país en los últimos años, tanto por la escasez de recursos y el efecto de la inflación, la incertidumbre en los costos de los insumos, la crisis bancaria y el proceso de dolarización, que impuso un freno al desarrollo del país y de las empresas.

Gracias a las políticas que se manejen en la firma, la seriedad en el cumplimiento de las contratos, obligaciones y la oportuna entrega de los proyectos, nos hemos ganado el prestigio a nivel nacional, que nos ha permitido crecer y competir con empresas de muchos años de historia, contadas entre ellas firmas nacionales y extranjeras que operan en el país.

La empresa ha intervenido en proyectos de gran envergadura que se los adjudicó a través de concursos y licitaciones tanto nacionales como internacionales. Las condiciones que se exige a las empresas que están en franco desarrollo para competir con aquellas ya consolidadas en el campo de la construcción, nos incentivó a que en dos años de operación entre 1994 y 1995 conseguir una alianza estratégica con la firma norteamericana Panamerican Engineering Compañy, empresa no solo constructora sino dedicada al desarrollo de nuevas tecnologías.

El Consorcio en estos años ha ejecutado proyectos para varias instituciones Públicas y Privadas, en los cuales ha demostrado la capacidad, el cumplimiento de normas de

³ "Escritura Pública" HIDALGO Y ENRÍQUEZ, 1992

calidad y además ha tenido una actuación intachable ante organismos multilaterales de crédito.

El 14 de Junio de 1992 Hidalgo y Enríquez fue galardonada con el premio "XIV Trofeo Internacional de la Construcción New Millennium Award Bruselas 2002 Bélgica" ⁴

Esta trayectoria se lo ha conseguido gracias al apoyo del personal técnico, administrativo y operativo, que ha incrementado en estos últimos 19 años de existencias del consorcio, a quienes debemos un agradecimiento por que sin su colaboración hubiera sido imposible llegar hasta la posición donde actualmente nos encontramos.

1.3. CONSTITUCIÓN LEGAL

1.3.1. ASOCIACIÓN HIDALGO Y ENRÍQUEZ

Con fecha 19 de Enero de 1992 los Ingenieros Maximiliano Hidalgo Naranjo, por sus propios derechos, e Ingeniero Patricio Enríquez Páez, igualmente por sus propios derechos, comparecen ante el notario con la finalidad de firmar la escritura del contrato de asociación para la construcción del Camino Vecinal Libertad Tenería Pasto- Alto, y el 4 marzo del mismo año para firmar la escritura del contrato de asociación para firmar el contrato de asociación para la construcción del Canal Principal Alúmis Bajo, proyectos que fueron adjudicados por el Ministerio de Bienestar Social.⁵

En vista del éxito obtenido con la conformación de los consorcios para la ejecución de los Proyectos arriba señalados, por lo cual deciden constituir la Asociación, con una duración de 10 años desde entonces la compañía Hidalgo y Enríquez empieza su trayectoria en la construcción civil, que posteriormente se constituiría en;

-

⁴ "Diario Hoy" EDICION ESPECIAL, 2003

⁵ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, *Escritura Pública*, Quito 19 de Enero de 1992.

1.3.2. HIDALGO Y ENRÍQUEZ INGENIEROS CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

En el distrito Metropolitano de Quito, a los 22 días del mes de Enero del 2003, comparecen ante el notario Vigésimocuarto del cantón, los señores Maximiliano Hidalgo Naranjo y su cónyuge, Ingeniero Patricio Enríquez Páez y su cónyuge, y, señor Juan José Hidalgo Martinod soltero, cada uno por sus propios derechos.⁶

Con un capital de \$50000,00 dividido en 500 participaciones de \$100 cada una.⁷

Esta constitución fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 03.Q.I.J.0918, ⁸ años más tarde se llamaría;

1.3.3. HIDALGO Y ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS

A los 26 días de septiembre del 2005, comparecen ante el notario los Ingenieros Maximiliano Hidalgo Naranjo y Patricio Enríquez Páez, bajo la voluntad de seguir asociados resuelven introducir varias reformas al estatuto social y codificarlo, mediante el presente instrumento, constitución de la asociación de personas naturales que se regirá por la leyes de la República del Ecuador, con una participación del 50% para cada socio.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El personal de la compañía actualmente se encuentra distribuido en 2 áreas: Administrativa y Técnica, el cual constituye un organigrama estructural, que permite identificar claramente todos los departamentos, niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades dentro de la organización.

⁶ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Escritura Pública, Quito 22 de Enero de 2003.

⁷ MORENO, Julieta, *Acta Junta General de Accionistas*, HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Quito 10 de enero de 2003.

⁸ TERAN, Víctor, "Extracto", en EL EXPRESO DE GUAYAQUIL, Quito, 19 de marzo del 2003

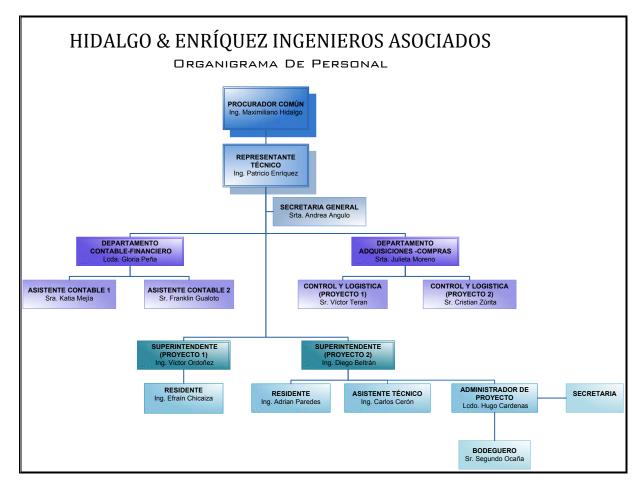
Hidalgo y Enríquez por ser una constructora civil realiza varias obras conjuntamente en diferentes puntos del país, por ende se ha diseñado un organigrama funcional el cual se manejara dentro de cada proyecto en ejecución.

Estos organigramas se han elaborado en base al levantamiento de la información de la empresa.

A continuación se ha diseñado un organigrama estructural y un organigrama funcional que demuestra la situación actual del personal de la compañía.

FIGURA Nº 1.2

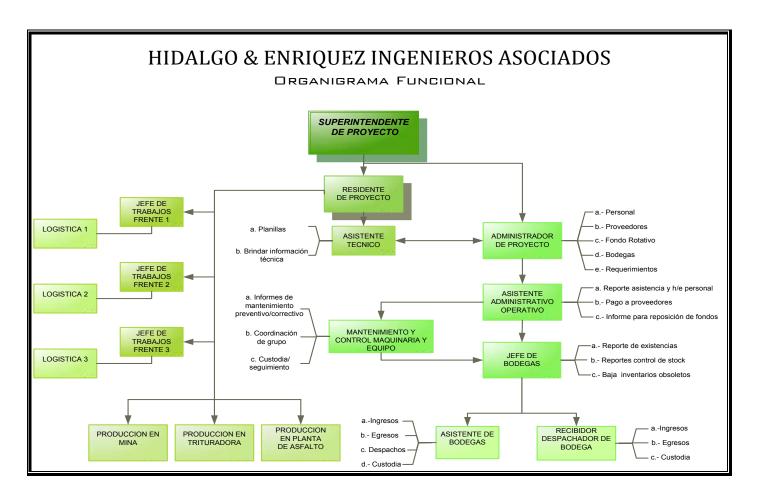
Organigrama Estructural de la Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados.



Fuente: Constructora Hidalgo & Enríquez

Autor: Franklin Gualoto, 2010

FIGURA Nº 1.3
Organigrama Funcional de la Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados.



Fuente: Constructora Hidalgo & Enríquez

Autor: Franklin Gualoto, 2010

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1.5.

1.5.1. MISIÓN

"La constructora Hidalgo y Enríquez ha forjado su trabajo y permanencia en el mercado en base a la excelencia y análisis de proyectos, presentación de propuestas, competencia por medio de licitaciones públicas; con el propósito de buscar permanencia y reconocimiento en el campo de la construcción civil."9

1.5.2. VISIÓN

"Hidalgo y Enríquez busca la excelencia con la implementación de nuevas y modernas técnicas de construcción de obras civiles, mismas que perduren en el tiempo y puedan incorporarse al desarrollo sustentable de un país en progreso."10

1.5.3. OBJETIVO GENERAL

"Intervenir y participar en licitaciones, concursos públicos y privados de ofertas y precios: precalificaciones y calificaciones, para la construcción de obras civiles en general, tanto con las entidades del sector público, como del sector privado."11

1.5.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- > Presentar conjuntamente las ofertas y documentación para intervenir en los referidos procesos precontractuales.
- > Ejecutar las obras contratadas con estricta sujeción a las estipulaciones respectivas: de acuerdo contractuales con los planos, diseños. especificaciones técnicas y demás documentos que formen parte integrante de los mismos.

⁹ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, *Plan Estratégico*, Quito, 20 de Febrero del 2000.p.1.

¹⁰ Idem.9, p.1. ¹¹ Idem.9, p.2.

- > Brindar un servicio de calidad y duradera en el tiempo.
- > Incorporar nuevas formas y estructuras de la determinación de obras y calidad en su ocupación.
- Crear fuentes de empleo dentro del campo de la construcción. 12

1.5.5. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

1.5.5.1 Introducción

"Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados, en su constante preocupación por el cumplimiento de los derechos y obligaciones tanto del Empleador como del Trabajador, plantea el Reglamento Interno del Trabajo.

El Reglamento Interno del Trabajo está basado en el Código de Trabajo para su correcta aplicación, ya que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores para aplicar a las condiciones y modalidades de trabajo.

El Reglamento Interno de Trabajo nos ayuda a tener un manejo adecuado de los derechos y responsabilidades, para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos del consorcio."13

1.5.5.2 Objetivos Generales

- "Implementar una conducta disciplinaria y desarrollar un ambiente adecuado para las actividades a cada uno encomendadas.
- Fomentar el manejo adecuado de sus comportamientos para así obtener mayor beneficio a bajos costos y por ende un servicio de calidad.

 ¹² Idem.9, p.2.
 ¹³ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, *Reglamento Interno de Trabajo*, Quito,15 de Enero del 2005.p.2.

Determinar sus obligaciones para con el CONSORCIO HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS y viceversa, quedando sometidas a este Reglamento todas sus dependencias y sus Trabajadores."14

El reglamento Interno completo lo presentamos en el ANEXO A.

1.5.6. MANUAL DE SEGURIDAD

1.5.6.1 Introducción

"Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados, es su constante preocupación por el bienestar de sus empleados y la protección del medio ambiente, ha visto la necesidad de crear un Manual de Seguridad para sus Trabajadores.

Manual de Seguridad para los Trabajadores es creado para la presentación de recomendaciones generales que deben tomar en cuenta para minimizar o eliminar los riesgos y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales.

El manual nos ayudara a tener un manejo adecuado de los bienes tangibles e intangibles que están bajo nuestra responsabilidad o dentro de la actividad principal de la institución."15

1.5.6.2 Objetivos Generales

- "Minimizar o eliminar los riesgos y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales.
- Implementar una conducta operacional y desarrollar un ambiente adecuado para las actividades a cada uno encomendadas.
- Fomentar el manejo adecuado de todas las maquinarias para así obtener mayor beneficio a bajos costos y por ende un servicio de calidad."16

 ¹⁴ Ídem. 13, p.2
 ¹⁵ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, *Manual de Seguridad*, Quito, Enero del 2005.p.2.

1.6. ACTIVIDAD O GIRO DEL NEGOCIO

El trabajo de la Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados comienza al advertirse una determinada necesidad en su campo de aplicación como, por ejemplo,

Las infraestructuras del transporte:

- Aeropuertos
- Autovías
- Carreteras
- Vías férreas
- Puertos
- Puentes
- Redes de transporte urbano

Las obras hidráulicas:

- Alcantarillado
- Azudes
- Canales para el transporte de agua potable o regadío
- Canales de navegación
- Canalizaciones de agua potable
- Centrales hidroeléctricas
- Depuradoras
- Diques
- Esclusas
- Muelles.
- Presas

En general, las obras de Ingeniería Civil implican el trabajo de una gran cantidad de personas en ocasiones cientos, por lapsos que abarcan desde unas pocas semanas o meses hasta varios años.

¹⁶ Ídem. 15, p.3

En esta etapa de planificación, los ingenieros civiles trabajan en forma integrada con otros profesionales y autoridades nacionales o locales con poder de decisión.

Entra entonces el trabajo de recopilación de los datos necesarios para el diseño de una solución a dicha necesidad, datos que pueden ser topográficos (medición de la superficie real del terreno), (hidrológicos, caudal de un río,) etc.

Para esta finalidad los diseños de las obras y sistemas más complejos se hacen en varias etapas. La primera etapa denominada de pre-factibilidad, se encarga de analizar el mayor número de soluciones posibles. Es en esta etapa en la cual los organismos competentes decidirán por ejemplo: el emplazamiento de un puerto, el trazado general de una carretera o tomarán la decisión respecto a si construir una vía férrea para transporte de minerales o un mineroducto. Para la toma de decisiones se consideran, entre otros, los siguientes puntos de vista: dificultad de la obra; costo de la obra; impacto ambiental producido por la obra.

En la siguiente etapa, llamada factibilidad técnico- económica, ya se avanza mucho en los detalles constructivos, en la determinación de los costos, en el cronograma de construcción y en el flujo de caja necesario para la ejecución de la obra. En esta etapa tienen mucho peso las investigaciones de campo para detectar dificultades específicas relacionadas con la geología de las áreas en las que se intervendrá, y se detallarán los impactos ambientales, incluyendo tanto la parte física como la social.

En general es en esta fase que se escoge la solución definitiva, que será detallada en la etapa de diseño definitivo.

Viene entonces el trabajo real sobre el terreno: acondicionar éste para que sea capaz de soportar las estructuras que se van a construir sobre él (llegándose en ocasiones a sustituir el terreno por otro de mayor capacidad portante si el existente no cumple las condiciones necesarias), movimientos de tierras (desmontes y desbanques), construcción de las estructuras (pilotes, gaviones, pilares, estribos, vigas, muros de contención etc.)

Los ingenieros que lleven a cabo la obra no tienen por qué ser, ni generalmente, son los que la hayan diseñado. La empresa constructora puede decidir también subcontratar diferentes trabajos a otras empresas, con lo que puede llegar a haber a diferentes empresas para una misma obra (una ejecuta los movimientos de tierras, otra las estructuras de hormigón) cada una con su correspondiente departamento de Ingeniería y su correspondiente equipo de Ingenieros en obra.

1.7. PROCESOS PRODUCTIVOS

1.7.1. PROCESO DE UNA PLANTA DE ASFALTO

Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados produce mezclas asfálticas en caliente, mediante la utilización de una planta asfáltica del tipo contraflujo las cuales son obtenidas por medio de la combinación a alta temperatura de cemento asfáltico y árido. Los áridos para ser utilizados en mezclas asfálticas se obtienen a través de la trituración y posterior selección de agregados pétreos, los cuales son separados en distintas fracciones (diferente distribución granulométrica). Las características de la planta asfáltica se indican en la Tabla 1.1.

TABLA Nº 1.1 Características de la Planta Asfáltica

Marca	CIBER
Modelo	UACF 16P AÑO 2002
Capacidad	90 Toneladas/hora

Fuente: CATALOGO CIBER UACF 16P

Autor: Franklin Gualoto, 2010

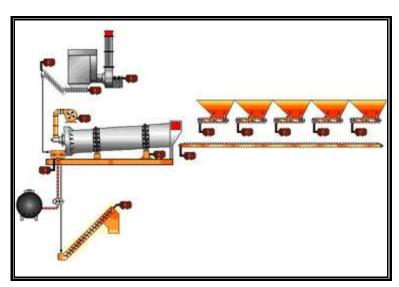
FIGURA Nº 1.4Planta Asfáltica de la Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados.



Fuente: HIDALGO Y ENRÍQUEZ, 2008.

Autor: Franklin Gualoto, 2010

FIGURA Nº 1.5 Diagrama de la Planta Asfáltica.



Fuente: CATALOGO CIBER UACF 16P

Autor: Franklin Gualoto, 2010

1.7.1.1 Principios de Operación

Los silos almacenan y dosifican los áridos (mineral en bruto) de forma individual a través de cintas de velocidad variable, continua y automáticamente en la proporción indicada en el sistema de control.

Los áridos dosificados entran al secador, tipo de cilindro rotativo dotado de un quemador en una de sus extremidades, donde pasan por un proceso de secado para eliminación de agua naturalmente contenida y calentamiento para alcanzar la correcta temperatura de mezcla con el ligante (de 150°C a 190°C, variable de acuerdo con el tipo de mezcla y adherente)

El material agregado se inserta en el secador en la extremidad opuesta al quemador. El flujo de áridos se desplaza en sentido contrario al flujo de gases calientes que vienen de la llama del quemador – característica principal del proceso conocido como contraflujo de mezcla externa – que garantiza mejor aprovechamiento de la energía generada en el quemador, así como mayor eficiencia en la extracción de la humedad de los áridos. Una vez secos y calentados, los áridos alcanzan el mezclador externo.

Paralelamente, el material particulado (finos, polvo) provenientes del proceso de secado se retiene a través de 2 componentes principales: el primero es el Separador Estático - que captura los finos de más granulometría— y el Filtro de Mangas — responsable por la retención de los finos de menos granulometría

Estos componentes entregan el material particulado al mezclador, evitando que se lance a la atmósfera preservando el medio ambiente. Además de ser una solución ecológicamente correcta, también trae ventajas económicas, pues — cuando se compara a los sistemas tradicionales de otros fabricantes — disminuye la necesidad de dosificación de este material. En el proceso contraflujo el desperdicio es cero: todo el material dosificado se aprovecha y estará presente en la composición de la mezcla final.

Al mismo tiempo, el sistema de dosificación del CAP inyecta este ligeramente – siguiendo mandos del sistema de control – directamente en el mezclador sobre los áridos secos y calientes.

Revueltos con gran energía por los brazos del mezclador, al material resultante se lo conoce como mezcla bituminosa en caliente, teniendo como tipo más usual el concreto bituminoso Fabricado en Caliente través de un elevador, esta mezcla se dirige a un silo de almacenamiento, de donde se descarga un camión que la transportará al lugar de pavimentación.¹⁷

_

¹⁷ "Manual de Operación Planta Asfáltica UACF", WIRTGEN GROUP, 7ma. edición,2000,76149,21-36

1.7.1.2 Diagrama de Flujo Planta de Asfalto

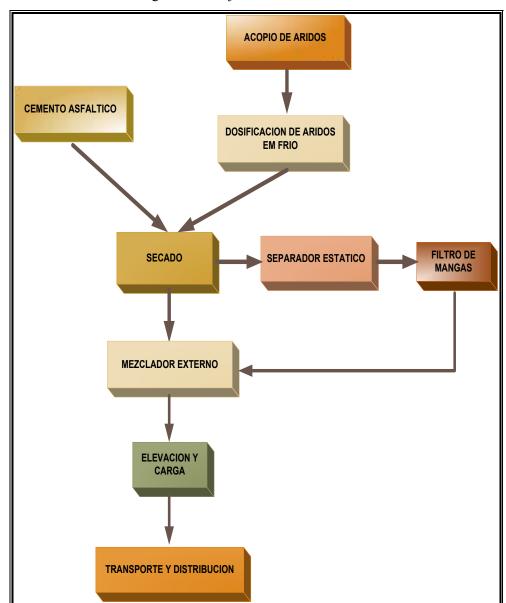


FIGURA Nº 1.6 Diagrama de Flujo de La Planta de Asfalto

Fuente: Hidalgo & Enríquez Autor: Franklin Gualoto, 2010

1.7.2. PLANTA DE TRITURACION DE PIEDRA

Las características de la planta de trituración de piedra se indican en la TABLA Nº 1.2.

TABLA Nº 1.2 Características de la Planta de trituración de piedra

Trituradora primaria			
Marca	NORDBERG		
Modelo	18X30"		
Tipo	Mandíbulas		
Trituradora secundari	a		
Marca	NORDBERG		
Modelo	18X30"		
Tipo	Mandíbulas		
Trituradora Terciaria			
Marca	REMCO		
Modelo	SANDMAX AÑO 2001		
Tipo	VSI		

Fuente: CATALOGO NORDBERG Autor: Franklin Gualoto, 2010

1.7.2.1 Información general del proceso

La planta trituradora de piedras consta de maquinarias utilizadas para transformar los grandes bloques de piedras en piedras pequeñas, arenilla y arena. Las plantas estacionarias son más adecuadas para grandes escalas de producción y están ubicadas en función a los centros de abastecimiento.

El proceso de manufactura sólo requiere dos pasos simples:

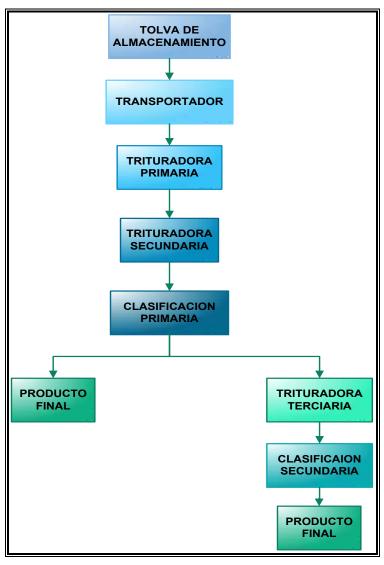
- Las piedras son alimentadas en la trituradora primaria por un transportador vibratorio, y luego pasadas por la trituradora secundaria y terciaria, o la máquina fragmentadora, donde son hechas piedras pequeñas.
- Luego las piedras trituradoras pasan a través de un proceso de cribado para seleccionarlas de acuerdo a su tamaño.

Debido a las características y tamaño de las piedras como producto final, pues es necesario contar con diferentes tipos y tamaños de máquinas trituradoras y alimentadoras 18

1.7.2.2 Diagrama de Flujo Planta Trituradora

FIGURA Nº 1.7

Diagrama de Flujo de la Planta Trituradora



Fuente: CONSTRUCTORA HIDALGO Y ENRÍQUEZ

Autor: Franklin Gualoto, 2010

¹⁸http://turnkey.taiwantrade.com.tw/showpage.asp?subid=014&fdname=MINING+PLANTS&pagena me=Planta+chancadora+o+trituradora+de+piedras

1.7.3. PLANTA DE HORMIGÓN

Las características de la planta de hormigón se indican en la TABLA Nº 1.3.

TABLA Nº 1.3
Características de la Planta de Hormigón

Marca	ERIE STRAYER			
Modelo	Mobile Combo Gravity 11 (MCG-11)			
Capacidad	228 yardas cubicas por hora			

Fuente: CATALOGO ERIE Autor: Franklin Gualoto, 2010

1.7.3.1 Información General del Proceso

La fabricación del hormigón requiere:

- Almacenamiento de materias primas.
- Instalaciones de dosificación.
- Equipo de amasado.

Las materias primas se almacenarán y transportarán de forma tal que se evite cualquier alteración significativa en sus características. La dosificación de cemento se realizará en peso, pudiendo dosificarse los áridos en peso o en volumen. En cualquier caso, la cantidad de cada material deberá ajustarse a lo especificado, para conseguir una adecuada uniformidad entre amasadas.

Las materias primas se amasarán de forma tal que se consiga su mezcla íntima y homogénea, debiendo resultar el árido bien recubierto de pasta de cemento. El hormigón podrá ser transportado en amasadoras móviles (CARMIXER), a la velocidad de agitación, o en equipos con o sin agitadores, siempre que tales equipos

tengan superficies lisas y redondeadas y sean capaces de mantener la homogeneidad del hormigón durante el transporte y descarga.¹⁹

1.7.3.2 Diagrama de Flujo Planta de Hormigón

FIGURA Nº 1.8
Diagrama de Flujo de la Planta de Hormigón



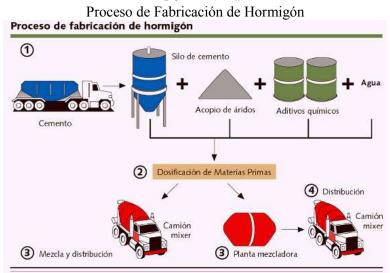
Fuente: HOLCIM

Autor: Franklin Gualoto, 2010

 $^{19}\ http://www.holcim.cl/CL/ESC/id/38286/mod/gnm20/page/editorial.html$

-

FIGURA Nº 1.9



Fuente: HOLCIM

Autor: Franklin Gualoto, 2010

1.8. **PROYECTOS**

TABLA Nº 1.4

Resumen de obras

OBRAS EN EJECUCIÓN	<i>MONTO</i>
Rehabilitación y mantenimiento de la Vía Mitad del Mundo-La	11258602.61
Independencia:	
Rehabilitación y asfaltado de la vía Progreso-La Soledad,	899397.72
Primera Etapa:	
SUBTOTAL	12158000.33
OBRAS EJECUTADAS	
Carretera Zhud-Javín-Cochancay, sub. Tramo 1:	3538730.76
Camino El Esfuerzo-El Bolo - la Reforma y puentes: Bolo1,	2719512.51
Bolo2, Quinde, Estero Santa Ana, Cristal:	
Carretera Chicti-Dugdug-Tomebamba-Guaraynag	2522775.95
Rehabilitación y asfaltado de la Primera Etapa de la Vía	1790880.28
"Puerto Villamil-Las Merceditas"	
Carretera Zhud-Javín-Cochancay, Tramo 3:	1752040.11
Asfaltado de la Vía Misicata-Huizhil, vía a Baños-Azuay:	737678.73
Reasfaltado de la Av. Gonzáles Suárez-Cuenca:	556014.67
Rehabilitación y asfaltado de la Vía "Puerto Baquerizo	482746.72
Moreno-Lobería"	
Construcción de la Estación PRS2-Puerto Quito-OCP:	474787.00
Asfaltado de calles: Tomebamba, Dugdug y Garaynag:	424080.33
Camino Canchagua Grande-San Bartolo:	327333.60

Camino Miraflores-Cochapamba-Jatunera:	292693.52
Camino Libertad-Tenería-Pasto Alto:	205567.98
Caminos: Canchagua Grande-Canchagua Chico Yugsiche:	171552.76
Asfaltado de las calles de Azogues:	164090.20
Camino Guanto Grande-Salamalag:	103887.91
Empedrado del Camino Belisario Quevedo:	91327.87
SUBTOTAL	16355700.90
AEROPUERTOS	10033700.70
Ampliación y mantenimiento Aeropuerto San Cristóbal:	6663701.91
Ampliación del Aeropuerto El Coca:	1948744.55
Ampliación de la cabecera norte y asfaltado de plataformas del	217754.48
Aeropuerto Cotopaxi.	
Helipuerto y mejoramiento de caminos para Raybancorp:	200000.00
SUBTOTAL	9030200.94
SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	
Construcción de 5 Sistemas de Agua Potable, 7 de	2197679.72
Alcantarillado Sanitario y 11 rellenos sanitarios:	
Construcción de 10 Sistemas de agua potable:	710776.48
SUBTOTAL	2908456.20
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS HIDRAÚLICAS	
Canal de Riego de Píllaro:	5687274.72
Canal Principal Alumis Bajo:	812130.14
Construcción de la Toma del Rio Cutuchi:	88642.25
Construcción del Túnel de Rayo Filo y camino de acceso:	249854.63
Obras especiales Acequia Vicente León:	27751.48
SUBTOTAL	6865653.22
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES	
Centro de capacitación agropecuaria Hacienda. Zoila Luz:	434930.48
Centro Educativo Matriz La Tolita:	173517.51
Bloque Multifamiliar Quitumbe-Ninallacta:	44438.15
Cerramiento de seguridad El Beaterio:	194318.01
Ecociudad El Condado y Ecociudad Conocoto:	155000.00
Adecuación y mantenimiento de las Escuelas: Ramón	90000.00
Moncayo, Colegio General Medardo Alfaro, Colegio Mariscal	
Sucre:	00000
Adecuación y mantenimiento de las Escuelas: Hortensia	90000.00
Vásquez, Escuela Francisco Menguini, Colegio Distrito	
Metropolitano:	1102204 15
OBRAS EN EJECUCIÓN	1182204.15 12158000.33
OBRAS EN EJECUCIÓN OBRAS EJECUTADAS	36342215.41
MONTO TOTAL DE OBRAS Y PROYECTOS	48500215.74

Fuente: CONSTRUCTORA HIDALGO Y ENRÍQUEZ Autor: Franklin Gualoto, 2010

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es presentar los conceptos principales en los cuales se fundamenta el presente proyecto. También se describe en forma sistemática el Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias.

2.1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración o conocida actualmente como Gestión de Recursos Humanos incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, etc²⁰.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. ²¹

Los objetivos de la administración de los recursos humanos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales²²:

- Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización

-

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá - Colombia 2001, p. 149.

²¹ Idem. 25, p. 165.

²² http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos/15225-2

es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

- Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

La gestión de recursos humanos tiende a la gestión estratégica, enfatizando las personas como recurso determinante para el éxito organizacional, una vez que la búsqueda por la competitividad impone a las empresas la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados, aptos para hacer frente a las amenazas y oportunidades del mercado.

La función de la gestión de recursos humanos, a lo largo del tiempo, paso de la gestión centralizada en la alta gerencia para la gestión estratégica de negocios. Así, paso a encargarse de la complejidad, los cambios y a restaurar la organización para mejorar su desempeño, al mismo tiempo en que proporciona a los funcionarios condiciones para adecuarse a esta nueva gestión estratégica.

El modelo de gestión de personas debe ser comprendido como un conjunto de políticas, practicas, padrones de actitud, acciones e instrumentos empleados por una empresa para interferir en el comportamiento humano y direccionarlo en el ambiente de trabajo. Del punto de vista empresarial, tales iniciativas son provenientes de diferentes instancias organizacionales y se mezclan con las estrategias y prácticas de los propios empleados.

Nuevos paradigmas de gestión de recursos humanos surgieron e cambian el enfoque, antes centrado en el cargo, para la competencia. La gestión del desempeño pasa a concentrarse en el individuo y no más en la tarea. La selección es hecha por conocimiento y no por habilidades. La remuneración de ser fija para ser variable, a través de participación por beneficios e resultados, como se puede ver en la tabla 2.1.

TABLA Nº 2.1

Cambios en la gestión de recursos humanos

CONCEPTO	DE	PARA
Gestión de recursos humanos	Operacional	Estratégica
Enfoque	Cargo	Competencia
Gestión de desempeño	Concentrada en las	Concentrada en el
	tareas	individuo
Carrera	Camino único	Flexible
Desarrollo	Especialización	Multifuncionalidad
Selección	Habilidades	Conocimiento
Remuneración	Fija	Participación por
		beneficios

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Autor: Franklin Gualoto, 2010

A medida que las organizaciones crecen y se desenvuelven, sus necesidades de gestión de recursos humano se modifican. Para que la gestión de recursos humanos sea efectiva es necesario que ella prospere junto con la organización. Una adecuación externa de la gestión de recursos humanos debe ser mantenida al mismo tiempo en que, los componentes internos de los programas de gestión de recursos humanos, los subsistemas y las practicas, también consigan ser eficientes para que proporcionen un apoyo a los otros.

La pro actividad de la gestión de recursos humano será posible cuando la empresa busque conocer su esencia, esto es, su verdadera competencia organizacional, presentada por las competencias humana y por los recursos disponibles para la consecución de sus objetivos estratégicos.

La gestión de recursos humanos tiene un papel decisivo en la identificación y formación de las competencias, para garantizar el buen desempeño de los indicadores a ser monitoreados frente a la formulación estratégica de la organización.

Un modelo integrado de recursos humanos con la estrategia de negocios utiliza competencias individuales como referencia para otras funciones e instrumentos de gestión de recursos humanos, apuntando estrategias de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, recompensa y gestión de carreras.

2.2. SISTEMA DE MOTIVACION HUMANA SEGÚN DAVID MC CLELLAND

Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. En otras palabras los motivos que impulsan a actuar a la gente son aprendidas a temprana edad, lo cual no impide que se puedan cambiar posteriormente. Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética.

La gestión por competencias se desarrolla en base a la teoría de las necesidades de David Mc Clelland, él reconoce tres necesidades que están presentes en todo individuo con diferente grado de intensidad, estas son la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Las tres necesidades son de un valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas.

2.2.1. NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACIÓN

La necesidad del logro representa un interés recurrente por hacer algo mejor podría haber sido mejor denominado como el motivo de eficiencia²³. La personalidad con una alta motivación de logro se caracteriza por los siguientes rasgos de comportamiento:

²³ ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Argentina - Buenos Aires 2005, p. 24.

- Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.
- No son atraídas por situaciones donde no hay posibilidad de mejoras, ya sea trabajos muy fáciles o muy difíciles.
- Tienden a fijarse metas moderadamente elevadas en las cuales puedan asumir riesgos calculados.
- Desean obtener una retroalimentación a corto plazo acerca de su desempeño.

2.2.2. NECESIDAD DE PODER

La necesidad de poder representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas²⁴.

De acuerdo a McClelland hay dos tipos de necesidad de poder:

- Poder personal: Consiste en el ejercicio personal del poder para satisfacer impulsos individuales.
- Poder socializado: Consiste en el ejercicio institucionalizado del poder para beneficio de los demás

La personalidad con una alta motivación de poder se caracteriza por los siguientes rasgos de comportamiento:

- La persona con alta motivación de poder busca influir en el comportamiento de las demás y hacer las cosas a través de ellos.
- Están asociados con muchas actividades competitivas con un interés en obtener prestigio y reputación.

²⁴ Idem. 28, p. 24.

2.2.3. NECESIDAD DE AFILIACIÓN

La necesidad de afiliación se deriva de la necesidad de estar con otros²⁵.

La persona con una alta necesidad afiliativa buscaba la aprobación de los demás cambiando su actitud de manera tal que su conducta resultase aceptable a sus subordinados y, especialmente, a sus superiores.

Hay dos tipos de necesidad afiliativa:

- Afirmación afiliativa. Se refiere a la preocupación por obtener afirmación a través del establecimiento de interrelaciones estrechas con las demás personas.
- Interés afiliativo. Consiste en la preocupación por mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas de modo tal que los demás se sientan parte de la organización y puedan trabajar juntos por la consecución de objetivos comunes.

2.3. COMPETENCIAS

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

2 3 1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Competencia, según el diccionario, viene del latín *competentia*, y significa la cualidad de quien es capaz de apreciar y resolver cierto asunto, hacer determinada cosa, capacidad, habilidad, aptitud e idoneidad.

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años, entre las cuales tenemos:

²⁵ Idem. 28, p. 25.

- Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos. ²⁶
- Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. ²⁷

2.3.2. CLASIFICACIONES DE COMPETENCIAS

Se conocen muchas clasificaciones de competencias, veremos alguna de ellas:

2.3.2.1 Diferenciadoras y de Umbral

- Competencias umbral, que son las características que cualquier ocupante del puesto debe tener para realizar ese trabajo con eficiencia, pero que no distinguen a los desempeños promedio de los superiores, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.
- Competencias diferenciadoras, que son las características que tienen los individuos con desempeños superiores, y que los distinguen de aquellos con desempeños promedio, vale decir es una cualidad particular que hace que una

²⁶ http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxviii.htm ²⁷ Idem. 28, p.26.

persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

2.3.2.2 Competencias según Spencer y Spencer²⁸,

Según Spencer y Spencer son cinco los tipos de competencias:

- 1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea conscientemente. Las motivaciones dirigen el comportamiento a ciertas acciones.
- 2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 3. Concepto propio. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- 4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas especificas.
- 5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

2.3.2.3 Competencias Genéricas y Especificas

GENÉRICAS: Son referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Se clasifican a su vez en competencias:

- Estratégicas. Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y a la red de relaciones efectivas.
- Intratégicas. Son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido

²⁸ Idem. 28, p. 27.

modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipos.

ESPECIFICAS: Destinadas a funciones o tareas específicas. Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

2.3.2.4 Competencias Organizacionales

La competencia puede ser atribuida a diferentes actores, de un lado tenemos a la organización, como un conjunto de competencias que le son propias. Esas competencias son oriundas del proceso de desarrollo de la organización y son concretizadas en su patrimonio de conocimientos, lo cual establece las ventajas competitivas de la misma en el contexto donde se insiere. De otro lado tenemos a las personas con su conjunto de competencias, que pueden o no estar siendo aprovechadas por la organización.

2.3.2.5 Competencias Individuales

Para Le Boterf²⁹, la competencia se sitúa en la integración de tres planos, el sujeto en si a través de su biografía y su localización, la situación profesional representada por la organización del trabajo y la situación de formación profesional. El resultado de esa integración es la competencia que se revela a partir del trabajo de la persona y de la práctica de sus conocimientos académicos y profesionales. Para este autor la competencia "es un saber actuar responsable y reconocido, que se traduce en diferentes aspectos como saber movilizar, saber integrar y saber transferir recursos, conocimientos y capacidades en un contexto profesional". Al colocar organización y personas lado a lado, podemos verificar un proceso continuo de intercambio de

²⁹ LE BORTEF, G., *De la Competence*, Editions D'Organizations, 2005, p. 17.

competencias. La organización transfiere su patrimonio para las personas, enriqueciéndolas y preparándolas para enfrentar nuevos desafíos.

Hay por tanto, una relación intima entre las competencias organizacionales y las individuales. El establecimiento de las competencias individuales debe estar vinculado a las competencias organizacionales una vez que las mismas son influenciadas mutuamente.

2.3.3. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Los componentes principales de las competencias son los siguientes:

- Conocimiento: Información que una persona posee sobre áreas de contenido específico adquirida a través de educación formal.
- **Destrezas:** grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y que se adquiere en la práctica.
- Aptitudes: Capacidad que posee una persona de desempeñar una tarea física o mental.
- **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consciente que causen acción, es decir las necesidades subyacentes que impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas.
- Valores: Son creencias que atribuyen juicios morales a personas en ciertas situaciones y que guían una conducta ética.
- Actitudes: Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional que predisponen a la acción hacia algo o alguien.
- **Rasgos:** Son características permanentes de las personas que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.
- **Auto concepto:** Es el concepto que tiene cada persona de sí mismo en función de sus valores, personalidad e identidad.

2.3.4. MODELOS DE COMPETENCIAS

Mertens agrupa las diferentes propuestas para implementar las competencias laborales en tres modelos fundamentales:

2.3.4.1 Modelo Funcional

Este modelo está encaminado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor.

En este modelo las competencias son definidas basadas en un análisis de las funciones claves, enfocadas a conseguir buenos resultados en las tareas asignadas. Con la aplicación de este modelo se busca emprender procesos de certificación de las competencias además de medir el nivel de competencias técnicas de su personal.

2.3.4.2 Modelo Conductual

Este modelo asocia las conductas al desempeño destacado, en el mismo las competencias son definidas por los mejores empleados o empresas con excelentes prácticas en su industria.

El modelo conductual busca explicar qué determina en igualdad de condiciones un desempeño más destacado que el promedio. Identifica además atributos tales como la iniciativa, la tolerancia al estrés, el riesgo, la capacidad de persuasión, a resistencia al cambio.

Este enfoque tiende a ser aplicado en cargos ejecutivos, en mandos medios y en cargos menores como ventas la calidad de servicio donde las competencias conductuales son muy relevantes.

2.3.4.3 Modelo Constructivo o Integrado

Este modelo establece las competencias por lo que una persona es capaz de realizar para lograr un resultado, en un argumento dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

Este enfoque liga el conocimiento y el aprendizaje a la experiencia, las competencias son definidas por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado.

Además de los modelos antes mencionados existen otros modelos que son ampliamente utilizados para definir las competencias dentro de una organización, entre ellos tenemos Modelos de Perfiles de Competencias y Método de Incidentes Críticos.

2.3.4.4 Método de Incidentes Críticos de Mc Clelland

Este método consiste en identificar las personas que tienen un desempeño extraordinario y a través de un estudio determinar las competencias q los distinguen.

Para realizarlo requiere que exista una muestra estadística válida de individuos con desempeño extraordinario, así como quienes tienen un desempeño regular o promedio.

2.3.4.5 Modelado de Perfiles de Competencias "MPC"

Este modelo fue propuesto por Jaime Villegas, en el año 1992, tiene la finalidad de contribuir para generar una cultura organizacional favorable de alto rendimiento. Este enfoque busca determinar adecuadamente los conocimientos y destrezas indispensables para realizar las tareas esenciales en cada puesto. Además sirve para elaborar los perfiles de competencias laborales de cargos y áreas organizativas.

Para el desarrollo del presente proyecto se tomará el Modelo de Perfiles de Competencias "MPC" para el desarrollo de la primera fase, por lo cual en el próximo capítulo se realizara un estudio más amplio sobre este modelo.

2.3.5. TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS

Se denominan TÉCNICAS ACTIVAS pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones
- Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- Ejercicios En Grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores.
 Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.
- Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar Hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como Rapidez en Encontrar La Solución, Capacidad De Síntesis y Manejo del Tema; En todos sus aspectos.
- Ejercicios de Escucha: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test
De Aptitudes, Cuestionarios De Personalidad, Valoración De Rendimiento,
Técnicas Proyectivas, entre otros.

2.4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es una práctica de gestión encaminada a aumentar el desempeño global de la corporación, a través del incremento del desempeño individual de sus empleados. Por tanto busca la identificación de factores que llevan a los individuos a diferenciarse en cuanto al producto de su trabajo o en cuanto a lo que traen consigo a través de su formación personal

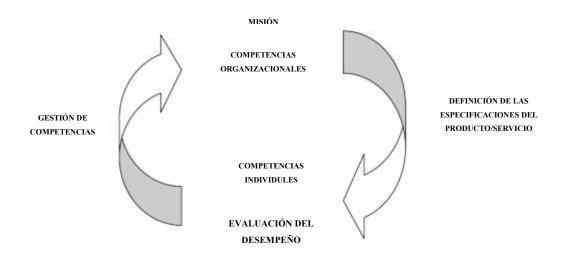
La gestión de competencias implica una cultura de aprendizaje continua para que la empresa pueda enfrentar cambios en el ambiente y cambios de estrategia.

Toda empresa que busca la competitividad y a la permanencia en el mercado ha buscado establecer una gestión de competencias y monitorear el desempeño como funciones estratégicas, una vez que permiten la innovación a través del reciclaje de sus procesos, actividades y procedimientos personales.

La gestión de competencias proporciona un efectivo sistema estratégico de recursos humanos sin una evaluación de desempeño, individual y en grupo, la empresa no consigue acompañar su desarrollo ni la evaluación de desempeño de sus funcionarios consecuentemente no consigue crear e generar sus competencias individuales.

La gestión de competencias se ha preocupado en cumplir el siguiente ciclo: identificación de lo que es esperado del empleado, determinación de cómo el producto/servicio deber ser presentado, el *feedback* del proceso. Así la gerencia puede sistematizar sus procesos y actividades, bien como sus políticas y normas internas

FIGURA Nº 2.1 Ciclo de formación de competencias.



Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Autor: Franklin Gualoto, 2010

2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

- Orientar decisiones gerenciales sobre la necesidad de si está disponible de recursos y medios para la realización del trabajo, así como las necesidades de entrenamientos de los empleados.
- Planear las actividades de los empleados e identificar las condiciones de trabajo que influyen en su desempeño.
- Guiar las políticas y directrices de recursos humanos de la empresa
- Premiar o promover y hasta sancionar, advertir o despedir empleados.

2.4.2. PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UNA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Sin pretender sugerir un derrotero único, y respetando el proceso propio de cada organización, la implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

A. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO "PANEL DE EXPERTOS":

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

B. IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO

Si partimos de que éste direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la Visión y Misión para así identificar en estas los factores críticos de éxito acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

C. IDENTIFICAR LA MISIÓN DEL ÁREA O GRUPO A ESTUDIAR

Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la

Misión y Visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una "parte" de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la "Macro Visión Organizacional", de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia Misión, en concordancia con la Misión Organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la misión del área de Mercadeo es diferente a la misión del área de producción pero ambas, entre otras, harán posible el logro de los retos de la organización.

Es este punto el que tomaremos como tercer paso en la implementación de una Gestión Por Competencias, pues es en cada área donde se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico del negocio. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

D. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO ESTUDIADO

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que "deberían" tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado "normal": En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado. Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

E. VERIFICACION DE DESEMPEÑOS EXITOSOS

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que

siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio. Este punto lo podríamos sintetizar en forma coloquial así: Es tratar de descubrir que es ese "no sé qué "que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

F. ESTANDARIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

La etapa anterior permitido confirmar o negar las competencias que en el paso D hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada(las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización. Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

-

³⁰ Hay Group. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Editorial Deusto, Segunda Edición España 1996.

2.4.3. COMPARACIÓN DEL ENFOQUE TRADICIONAL VS. EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS.

TABLA N° 2.2 Comparación del enfoque tradicional vs. el enfoque de competencias

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE DE COMPETENCIAS		
(DE)	(HACIA)		
Énfasis en actividades operativas	Énfasis en actividades estratégicas.		
Cada subsistema se ejecuta de manera	Cada subsistema está vinculado e		
independiente.	integrado a los demás subsistemas.		
Requiere de especialista por cada subsistema.	Requiere de personal polivalente.		
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización	Todas las actividades se ejecutan con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		
Funciones centralizadas de recursos humanos	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas		
Pobre conceptualización del desempeño laboral	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Perfiles de competencias		
Centrada en lo formal	Centrada e mejorar los niveles de desempeño y satisfacción		
Limitación del desarrollo profesional	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional		
Selección poco eficaz. Alta indiferencia	Se selecciona por competencias y no por		
de requisitos contaminantes: edad, sexo, etc.	criterios irrelevantes.		
Evaluación del desempeño poco eficaz	Evaluación eficaz. Se evalúa el desempeño en las actividades esenciales		
Bajo nivel de retroalimentación	Alta importancia a la retroalimentación y al desarrollo individual		
La única unidad de análisis es el puesto de trabajo	Flexible se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa		
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.	Precaución por el cambio y los requerimientos futuros del personal		
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Da importancia a la innovación y opciones de cambio.		
Ausencia de una referencia que permita planificar y orientar las actividades de	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos		
los recursos humanos.	de la organización		

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles Autor: Franklin Gualoto, 2010

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DEL DISEÑO DE MODELO DE GESTION BASADO EN COMPETENCIAS

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

Las empresas en la actualidad se enfrentan a muchos desafíos, pues deben realizar cambios importantes en sus procesos y en la manera de administrar sus recursos, para lograr ser competitivos y cumplir con los objetivos propuestos.

La organización en los últimos años ha logrado consolidarse dentro de las mejores constructoras del país, lo cual ha permitido que el Ministerio de Transporte y Obras Publicas, Gobiernos Provinciales, Municipios y entidades Privadas, entreguen en concesión sus obras a la Constructora Hidalgo y Enríquez.

Por esta razón la compañía ha tenido que aumentar su personal para poder cubrir los frentes de trabajo en cada proyecto asignado, a fin de cumplir con los plazos establecidos en los diferentes contratos.

Este fenómeno se pudo visualizar luego que la empresa a inicios del año 2007 se encontraba ejecutando el proyecto: Rehabilitación y mantenimiento asfáltico (durante tres años) de la Vía Interoceánica Sur, Tramo Zhud-Javín-Cochancay, Transversal Austral E-40, Subtramo 1: Km. 0+000, Km. 22+000, con una longitud de 22 Kms., ubicada en la Provincia del Cañar,31 para el cual se necesito de 28 empleados (7 en la parte Administrativa y 21 en la parte Operativa).³²

Posteriormente a finales del mismo año la constructora gana la concesión de la obra Rehabilitación y Asfaltado de la Vía Puerto-Villamil "LAS MERCEDITAS" por

³² HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Rol de Pagos Ejercicio Económico 2008, Quito, 31 de Marzo del 2007

³³ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Escritura Pública de contrato, Quito, 18 de Agosto del 2008

³¹ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Escritura Pública de contrato, Quito, 28 de Marzo del 2003

consecuencia la constructora se vio obligada a contratar más personal y dividir su equipo de trabajo para poder cubrir los 2 proyectos.

Seguidamente en el año 2008 la Constructora logra firmar el contrato para la Rehabilitación y Mantenimiento de la Vía San Antonio- Calacalí – San Tadeo – Los Bancos- La Independencia, ³⁴ por esta razón la empresa por la magnitud del proyecto se vio obligada a emplear a mas de 100 personas, por lo que en la actualidad la organización tiene una nomina de 164 empleados.³⁵

El departamento de Recursos Humanos es esencial dentro de cualquier empresa ya que tiene como función canalizar las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, por lo cual existe la necesidad de desarrollar el tema de investigación dentro de la Constructora Hidalgo y Enríquez, puesto que, la empresa durante los últimos 19 años ha tenido un crecimiento considerable en : infraestructura, capital trabajo, experiencia, y recursos humanos pero con respecto a este último ha tenido problemas en su administración, por no existir un departamento que se encargue de su gestión.

La administración actual del personal de la Constructora no responde de manera efectiva a los requerimientos de los procesos y de los trabajadores.

No existe un departamento de Recursos Humanos que realice, la administración del personal, asegurando la eficiencia y eficacia en los procesos de esta como son:

- Análisis y diseño de puestos
- Reclutamiento
- Selección

³⁴ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, *Escritura Pública de contrato*, Quito, 11 de Noviembre del 2008

³⁵ HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Rol de Pagos Ejercicio Económico 2009, Quito, 30 de Junio del 2009

- Inducción a la empresa
- Capacitación
- Evaluación del desempeño

El sistema de puestos actual han promovido un irregular aumento de denominaciones y tipos de puestos de trabajo con una fragmentación de tareas que quita y entrega una parte de carga laboral a las personas indistintamente, se agrava este aspecto entre trabajadores de planta y eventuales. La cultura de horas extras se ha incrementado.

Del mismo modo el tener un gran número de empleados, da lugar a que no exista control suficiente para cada uno de los frentes de trabajo, y que en muchas ocasiones esto obliga a los empleados a incurrir en faltas graves que con una buena administración del personal se podría evitar.

La evaluación continua del personal es una debilidad que la empresa afronta en la actualidad ya que los empleados al no ser evaluados no conocen si su trabajo lo están realizando de la mejor manera y si deberían mejorar.

Es indispensable un cambio en el proceso de gestión de las organizaciones, en función de las necesidades y adaptadas a las exigencias de la compañía donde el recurso humano es valorado a partir de sus capacidades, comportamientos y cualidades intelectuales, por cual es necesario el diseño de un modelo de gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias reforzando la operatividad de los subsistemas.

3.1.1. PROCESOS ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1.1.1 Admisión de personas: Reclutamiento, Selección y Contratación

La admisión de personal es un conjunto de procedimientos que permiten elegir entre un conjunto de postulantes a la persona más adecuada para ocupar un cargo.

3.1.1.1. Reclutamiento actual

- a) El procedimiento de reclutamiento de personal inicia cuando la necesidad de cubrir una vacante en la empresa.
- b) El siguiente paso es poner un aviso en medios escritos o por internet.
- c) Una vez reclutado el personal se continuará con la selección de personal.

3.1.1.1.2. Selección actual

El procedimiento a seguirse cuando se produce una vacante será:

- a) Receptar las carpetas personales recibidas por el Departamento
 Administrativo a través del proceso de reclutamiento.
- b) Analizar y revisar el cumplimiento de los requisitos exigidos.
- c) Verificar la información de los postulantes
- d) Programar entrevistas para los aspirantes.
- e) Efectuada la entrevista e entrevistador llenará una hoja de evaluación de la entrevista.
- f) De acuerdo a los resultados de las entrevistas se selecciona la persona idónea.
- g) Notificación al interesado.
- h) Firma del contrato a prueba.

3.1.1.2 Entrenamiento y Capacitación Actual

El entrenamiento a los nuevos empleados de la empresa lo hacen por compañeros de trabajo, los cuales le indican las funciones que cumplía el antiguo ocupante de esa posición. La capacitación es escasa, y el encargado de esto es el jefe inmediato.

3.1.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

TABLA N° 3.1 Factores externos (Oportunidades y amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
Mucha información en el internet	Personal no idóneo para cada puesto de		
acerca de nuevos modelos de Gestión	trabajo.		
Bibliografía abundante acerca del Contratar personal que obteng			
modelo del Modelo de Gestión por	información y perjudique a la empresa.		
competencias			
Empresas dedicadas a la capacitación del	La competencia capta al personal más		
personal en todas las áreas.	idóneo ya que los puestos debidamente		
	definidos.		
Sistemas computarizados para el	Emplear a personas que no se adapten a		
manejo de los Recursos Humanos	los cambios.		
Nuevos métodos de evaluación del	Perder al capital humano por causa de la		
personal según la necesidad de la	insatisfacción.		
empresa.			

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Autor: Franklin Gualoto, 2010

En la evaluación de los factores externos, se realiza un listado de las amenazas y oportunidades del RR-HH, seguidamente se las incluye en la matriz y se determina un peso a cada una según la importancia que tiene para lograr el éxito en la empresa.

- 0 No es importante
- 1 Muy importante

La suma de los pesos debe ser 1. Posteriormente se las califica con una escala de 1 a 4:

- 1 = Mala
- 2 = Media
- 3 = Superior Media
- 4 = Superior

Estas valoraciones hacen referencia a la respuesta que tiene el área de Recursos Humanos. Después se multiplica el peso de cada una por su respectiva calificación, se suman los resultados y el total lo interpretaremos.

TABLA Nº 3.2
Matriz de evaluación de los factores externos

		iviatifz de évaluación de los factores externos			
		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	
	Mucha información en el internet acerca de nuevos modelos de Gestión	0,14	3	0,42	
OPORTUNIDADES	Bibliografía abundante acerca del modelo del Modelo de Gestión por competencias	0,08	1	0,08	
TUNID	Empresas dedicadas a la capacitación del personal en todas las áreas.	0,11	2	0,22	
OPOR	Sistemas computarizados para el manejo de los Recursos Humanos	0,12	1	0,12	
	Nuevos métodos de evaluación del personal según la necesidad de la empresa.	0,13	1	0,13	
	Personal no idóneo para cada puesto de trabajo.	0,05	1	0,05	
S	Contratar personal que obtenga información y perjudique a la empresa.	0,05	2	0,1	
AMENAZAS	La competencia capta al personal idóneo ya que los puestos debidamente definidos.	0,13	2	0,26	
◀	Emplear a personas que no se adapten a los cambios.	0,08	1	0,08	
	Perder al capital humano por causa de la insatisfacción.	0,11	2	0,22	
	TOTAL	1		1,68	

Fuente: Constructora Hidalgo & Enríquez

Autor: Franklin Gualoto, 2010

Interpretación: El valor de 1.68 nos indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades por lo cual tampoco reducen los riesgos negativos de las amenazas, ya que el resultado está por debajo de 2.5 Promedio.

3.1.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

TABLA Nº 3.3
Factores internos (Fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES		
Mejoramiento en el manejo del personal	Falta de un departamento de Recursos		
	humanos.		
Los empleados contribuyen en el	Carencia de la descripción de los		
levantamiento de la información.	puestos y funciones de cada empleado.		
Capacitación de los empleados de los	Ausencia de capacitación en el		
proyectos.	personal.		
Mantener motivado al personal con	Bajo control, en el Recurso Humano.		
salarios acorde a la les.			
Personal nuevo tendrán una inducción a	Ineficaz procesos de selección y		
la empresa.	contratación.		

Fuente: Constructora Hidalgo & Enríquez

Autor: Franklin Gualoto, 2010

Generamos un listado de las debilidades y fortalezas, seguidamente las transcribimos en una matriz donde damos un peso a cada una de acuerdo a la importancia que tiene la logran el éxito en la empresa.

La calificación la realizamos con una escala de 1 a 4

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Estos valores los multiplicamos y los interpretamos al igual que en la matriz de factores externos.

TABLA Nº 3.4

Matriz de evaluación de los factores internos

		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
ZAS	Mejoramiento en el manejo del personal	0,12	3	0,36
FORTALEZAS	Los empleados contribuyen en el levantamiento de la información.	0,11	3	0,33
FOR	Capacitación de los empleados de los proyectos.	0,08	3	0,24
	Mantener motivado al personal con salarios acorde a la ley.	0,06	4	0,24
	Personal nuevo tendrán una inducción a la empresa.	0,04	3	0,12
DEBILIDADES	Falta de un departamento de Recursos humanos.	0,14	1	0,14
	Carencia de la descripción de los puestos y funciones de cada empleado.	0,11	1	0,11
	Ausencia de capacitación en el personal.	0,09	2	0,18
	Bajo control, en el Recurso Humano.	0,12	1	0,12
	Ineficaz procesos de selección y contratación.	0,13	1	0,13
	TOTAL	1		1,97

Fuente: Constructora Hidalgo & Enríquez

Autor: Franklin Gualoto, 2010

Interpretación: El resultado de 1.97 se encuentra por debajo de 2.5 calificación promedio, refleja que la empresa tiene una gran debilidad en el área de talento Humano y en la aplicación de los subsistemas de RR – HH.

3.2. MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS (M P C)

3.2.1. INTRODUCCIÓN AL MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

Existen grandes problemas en la conducción del recurso humano en las empresas ecuatorianas , los cuales se generan al no tener una buena gestión del talento humano , entre los más comunes se puede citar los siguientes:

- Falta de un departamento de recursos humanos, lo cual no permite tener parámetros de control, evaluación y compensación al personal, que trae como resultado baja producción en los diferentes puestos de trabajo por tener un desmotivado.
- Organigramas mal estructurados que da origen a puestos innecesarios dentro de la organización, que no se enfoca hacia los resultados esperados.
- Una descripción de funciones muy general que no permite interpretar las funciones esenciales de cada empleado.
- Descripción de puestos muy extensas, lo que evidencia la falta de aplicación de las actividades claves de los puesto de trabajo.
- Componentes básicos de la descripción de puestos mal establecidos que no reflejan información verídica ya que no se ajustan se ajustan a la actividad en la que se desarrollan las empresas.

Como medida para contrarrestar los problemas que se dan en el manejo del personal, las empresas deben crear un departamento de recursos humanos que implemente un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, que puede aprovechar al máximo las habilidades de los empleados.

Se propone la Gestión del Recurso Humano que consta varias fases y empieza con la elaboración del Modelado de Perfiles de Competencias.

MPC = Modelado de Perfiles de Competencias

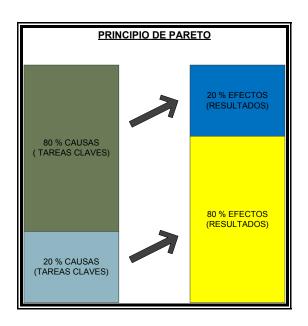
Con el pasar del tiempo la Gestión del Recursos Humanos ha ido cambiando, en sus comienzos se trabajaba mediante funciones, en la actualidad se desarrollada a través de actividades claves , por la cual se ha visto necesario utilizar el MPC , ya que , identificada las actividades claves o esenciales que desempeña los empleados en cada puesto especifico, seguidamente relaciona las competencias necesarias con las actividades esenciales, e identifica que competencias debe poseer una persona y cuales las ira adquiriendo a través de la capacitación.

El MPC como metodología para la identificación de las actividades claves utiliza el Teorema de Pareto en los diferentes puestos de trabajo.

"El principio dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos." ³⁶

Con la aplicación de este principio se pretende encontrar el 20 % de actividades claves que generen el 80 % de resultados que beneficien a la empresa.

FIGURA Nº 3.1
Teoría de Pareto



Fuente: http:/es.wikipedia.org Autor: Franklin Gualoto, 2010

Consecutivamente de haber determinado las actividades claves para los diferentes puestos de trabajo, se elabora el perfil de competencias, "es hacer un listado de (competencias esenciales como: conocimientos, habilidades, destrezas y otras competencias) para un cargo así como de los niveles en cada una de ellas, necesarios

³⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto

para lograr un rendimiento superior. Se deben priorizar las 6 o 9 competencias más importantes para cada cargo."³⁷

Tener desarrollado el perfil de competencias es muy importante ya que muestra las características de las personas que mejor realizan el trabajo, permite tener una idea clara del nivel de educación que tienen los actuales ocupantes de los puestos, además, proporciona información de otros miembros de la empresa que serian capaces de ocupar esos puestos de trabajo y así aprovechar su potencial.

Es importante tener en cuenta que el perfil de competencias en las empresas varía de acuerdo al sector hacia donde se enfoca su actividad económica, además, el número de puestos puede variar dependiendo de las necesidades, el tamaño y la cultura de la empresa, así como también los perfiles de puestos en 2 empresas que se enfocan al mismo sector no siempre son iguales ya que cada compañía tendrá diferentes estrategias y objetivos.

El objetivo principal del Modelado de Perfiles de Competencias es recolectar información necesaria para establecer un sistema de gestión de Recursos Humanos por Competencias en el menor tiempo posible, se lo considera como un método teórico y rápido, los datos recolectados son la base fundamental para la aplicación de la gestión de recursos humanos.

3.2.2. BENEFICIOS DEL MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

Manejar la gestión de recursos humanos por competencias es de gran apoyo para las empresas ya que les permitirá:

 Administrar de forma eficiente los recursos humanos que es el activo más importante que puede tener una empresa.

³⁷ CORDOVA, Andrea y ESTEBAN, Vanessa, *Propuesta de diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para la empresa General Telephony Service S.A*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, 2005,p.39.

- Los empleadores dispondrán de perfiles definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las actividades claves que agreguen valor.
- Integrar los objetivos personales del recurso humano con los objetivos empresariales.
- Identificar las diferencias entre los jefes y los ocupantes de los puestos a fin solucionar problemas.
- Conocer las necesidades de capacitación y entrenamiento que existe en los diferentes puestos de trabajo.
- Potenciación continua del desarrollo de los trabajadores, a los que se motiva para mejorar de forma permanente su perfil de competencias
- Mayor objetividad de los procesos de clasificación, movilidad y retribución al personal.
- Compensar y remunerar a los empleados de acuerdo sus habilidades y desenvolvimiento en el puesto.
- Apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

"La administración de recursos humanos agrega valor cuando ayuda a la gente a mejorar constantemente sus niveles de rendimiento y resultados" (SPENCER & SPENCER, 1993)³⁸

³⁸ SPENCER, L y SPENCER, Competence at work Models for superior performance, New York, 1993, p.137.

FIGURA Nº 3.2
Flujograma del Modelado de Perfiles por Competencias



Fuente: Competence at work, Spencer³⁹ Autor: Franklin Gualoto, 2010

57

³⁹ Idem 38

3.2.3. FORMATOS PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA MPC

3.2.3.1. Listado de las Actividades Claves

Este formato facilitara a que cada empleado describa todas las actividades que desarrollan durante el día, semana y mes de trabajo, enlistando todas las actividades que deberían hacer en cada puesto de trabajo.

Además este formato permite calificar cualitativa y cuantitativamente las diferentes actividades con el fin de seleccionar las actividades claves para cada puesto, que hacen que se diferencie de otros puestos y que contribuyan al logro de los resultados esperados.

TABLA Nº 3.5
Listado e identificación de actividades esenciales.

	LISTADO E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES							
No	ombre del Cargo:	Но	ja N°:					
Fecha: Analistas:								
Nº	Liste las Actividades que Desempeña en su Puesto	F	CE	CM	TOTAL			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.2.3.1.1. Escala para la clasificación de actividades

Cada actividad esencial se la identificada a través de una escala de 1 a 5, donde 1 es lo más bajo y 5 lo más alto dependiendo de su importancia.

Esta calificación se asigna según se la valore los siguientes factores donde:

F: frecuencia f
CE: consecuencia errores c
CM: complejidad d

Frecuencia: Con qué frecuencia se repite esta actividad. "Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta: ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿Cual es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?"

Consecuencias de los errores: cuales son las consecuencias que puede acarrear por el mal desempeño de la actividad. Para aplicar escala a este factor se debe realizar la siguiente pregunta: "¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?"⁴¹

Complejidad: describe cual es el grado de dificultad, las destrezas requeridas y el nivel de conocimiento para desarrollar la actividad. Para aplicar escala a este factor se debe realizar la siguiente pregunta:" ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?"⁴²

⁴⁰CORDOVA, Andrea y ESTEBAN, Vanessa. Op. Cit. p. 44.

⁴¹ Idem.,p.45

⁴² Idem.,p.45

FIGURA Nº 3.3 Gradación de escalas

	GRA	DACION DE LAS ESCAI	LAS
GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS DE ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor esfuerzo/ conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez a la semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta Complejidad: la actividad requiere un considerable nivel de esfuerzos / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un nivel medio de esfuerzos / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o en actividad que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzos / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.2.3.2. Perfil de Competencias

Para elaborar el perfil de competencias se utilizara un formato que nos ayude a detallar las actividades claves para cada puesto, además describir los conocimientos requeridos (técnicos e informativos), habilidades requeridas y destrezas específicas, actitudes (otras competencias), indispensables para desarrollar las actividades del puesto.

TABLA Nº 3.6 Perfil de Competencias.

	PERFIL DE COMPETENCIAS							
Non	nbre del Cargo:		Hoja Nº:					
Fecha: Analistas:								
Nº	Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas/Habilidades	Actitudes Otras Competencias				
1		C. Técnicos C. Informativos	<u>Especificas</u>					
2		C. Técnicos C. Informativos	<u>Especificas</u>					
3		C. Técnicos C. Informativos	<u>Especificas</u>					
4		C. Técnicos C. Informativos	<u>Especificas</u>					

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.2.3.2.1. Conocimientos Requeridos

Los conocimientos requeridos para el cargo se consultan a un grupo de personas expertas en el puesto. Es muy importante registrar diferenciando los conocimientos técnicos de los informativos.

Técnicos.- Son los que se adquieren mediante la educación formal ejemplos: matemáticas, estadística, finanzas, secretariado.

Informativos.- Son aquellos que se los adquiere por simple escucha o lectura del material informativo ejemplos: horarios de la empresa, políticas generales, reglamentos internos.

TABLA Nº 3.7

Guía para identificar conocimientos informativos

GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Los conocimientos informativos son aquellos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo nombre de la empresa, políticas de la organización, nombre de las personas que laboran en el lugar de trabajo

- 1. Identificar los conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo una (X)
- 2. Si es preciso enliste los conocimientos específicos de cada área en la columna "especifique"

Áreas de Conocimiento Informativo	Descripción	(X)	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades técnicas y prioridades de la institución.		
2. Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		
3. Mercado y entorno	Conocimiento del mercado y entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.		
5. Personas y otras áreas	Conoce personas y otras áreas de la empresa.		
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos.		
7. Clientes	Conocimiento de los clientes de la empresa.		
8. Proveedores y contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la empresa.		
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos Empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
11. Otros conocimientos informativos	-		

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.2.3.2.2. Destrezas y Habilidades Específicas

Las destrezas requeridas se establecen basándose en diccionarios predefinidos los cuales son elaborados por varios investigadores del tema, que son de gran apoyo para adecuarlas a las necesidades del puesto.

3.2.3.2.2.1. Diccionario de Destrezas y Habilidades Laborales

En el diccionario encontraremos un listado de competencias con su respectiva explicación enfatizando su relación con datos personas o cosas, que le permite tener al experto en el puesto un mayor entendimiento, a fin de facilitar el proceso selección de las competencias específicas para cada actividad, se recomienda no utilizar más de 4 destrezas para cada actividad esencial.

Tomamos como referencia el diccionario de Paredes & Asociados que se lo presenta en el ANEXO B (Parte 2)

3.2.3.2.3. Pasos para identificar Destrezas Especificas

PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el puesto requiere destrezas específicas para su ejecución:

- 1. Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación
- 2. Si es aplicable al puesto, en la columna "aplica" Marque (X).
- 3. En la columna "especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza "manejar programas informáticos", en la columna "especifique" debe escribir: "manejo de Word y Excel" o "manejo de Microsoft office".

TABLA Nº 3.8

Destrezas laborales específicas

	DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS						
	Destrezas Especificas	Aplica		Espec	cifica		
1.	Manejar programas informáticos						
2.	Usar otros idiomas:		IDIOMA:				
	(especifica el idioma y el			Alto	Medio	Básico	
	nivel requerido)		Hablado:				
			Escrito:				
			Leído:				
			IDIOMA:				
				Alto	Medio	Básico	
			Hablado:				
			Escrito:				
			Leído:				
3.	Operar equipos de oficina						
4.	Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)						
5.	Otras destrezas especificas						

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.2.3.2.4. Actitudes / Otras Competencias

Para determinar las otras competencias se debe especificar otras características que no sean conocimientos y destrezas por ejemplo, tolerancia iniciativa, vigor, físico, amabilidad, habilidad numérica, sociabilidad, aptitud, entre otras.

Se debe contar con el apoyo de los especialistas de recursos humanos y los superiores de los diferentes puestos para evitar que se citen competencias muy

generalizadas o este excesivamente influenciado por uno del grupo, es aconsejable utilizar diccionarios de competencias elaborados por autores como Spencer y Spencer, Levy Levoyer, Martha Alles, y la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Se recomienda definir de 0 a 5 competencias por cada actividad esencial.

Para la aplicación del perfil de competencias se ha tomado como apoyo el diccionario propuesto por Jaime Moreno Villegas que se lo presenta en el ANEXO B (Parte 3)

3.2.3.2.5. Matriz para establecer la misión y otros requisitos que exige el puesto.

Para desarrollar la matriz debemos seguir 3 pasos fundamentales que los citamos a continuación:

Paso 1 Definir la misión del puesto.

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que es lo que hace el puesto y donde /como lo hace?

Paso 2 Establecer la Educación y Capacitaciones

La educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Paso 3 Establecer la experiencia

Al establecer los requerimientos de experiencia debemos tomar en cuenta los años de experiencia y si lo requiere en empresas o áreas de trabajo similares.

TABLA N° 3.9

Matriz para establecer la misión y requisitos adicionales

stablecer Educación y capa	acitación			
Nivel de Educación Formal	Años de	Título	Área Académ	nica de Especializació
Sacundaria Camplata	estudio			
Secundaria Completa				
Carrera Universitaria incompleta				
cac.a cinversitaria incompleta				
Carrera Técnica	i			
Carrera Universitaria Completa				
Post grados:				
Diplomado/especialización Maestría				
Maestría Doctorado				
•	Capacitación lificaciones, Sem		eres, Pasantías)	
•			eres, Pasantías)	Número de hor
	lificaciones, Sem		eres, Pasantías)	Número de hor
•	lificaciones, Sem		eres, Pasantías)	Número de hor
	lificaciones, Sem		eres, Pasantías)	Número de hor
	lificaciones, Sem		eres, Pasantías)	Número de hor
	lificaciones, Sem		eres, Pasantías)	Número de hor
M	lificaciones, Sem ateria / Tema	narios, Tall	eres, Pasantías)	Número de hor
M	lificaciones, Sem ateria / Tema	narios, Tall	eres, Pasantías)	Número de hor
tablecer Requerimientos o	lificaciones, Sem ateria / Tema	narios, Tall	eres, Pasantías)	Número de hor
tablecer Requerimientos o	ateria / Tema de Experienc	narios, Tall	eres, Pasantías)	Número de hor
tablecer Requerimientos (Experiencia Experiencia en institucion	ateria / Tema de Experienc es similares	narios, Tall	eres, Pasantías)	Número de hor
tablecer Requerimientos (Experiencia Experiencia en institucion Experiencia en puestos sir	ateria / Tema de Experienc es similares milares	narios, Tall	eres, Pasantías)	Número de hor
tablecer Requerimientos o Experiencia Experiencia en institucion Experiencia en puestos sir	ateria / Tema de Experience es similares milares as posiciones	inarios, Tall		Número de hor
tablecer Requerimientos (Experiencia Experiencia en institucion Experiencia en puestos sir Experiencia interna en otr	de Experienc es similares milares as posiciones	ia Entre cinco y	siete años	Número de hor
tablecer Requerimientos (Experiencia Experiencia en institucion Experiencia en puestos sir Experiencia interna en otr	de Experience es similares as posiciones	ia Entre cinco y entre ocho y	siete años diez años	Número de hor
Experiencia Experiencia en institucion Experiencia en puestos sir Experiencia interna en otr	de Experience es similares as posiciones	ia Entre cinco y	siete años diez años	Número de hor

67

Autor: Franklin Gualoto

3.2.3.3. ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

En procesos de selección de personal no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización.

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- ①= <u>durante</u> el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- ②= antes y durante el desempeño del puesto.
- ③= antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Transcriba a continuación:

- Conocimientos académicos,
- Destrezas generales
- Otras competencias

TABLA Nº 3.10

Perfil de Competencias.

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN				
PUESTO:				
DEPARTAMENTO:				
PANEL DE EXPERTOS:				
CONOCIMIENTOS	SEÑALE			
	023			
	023			
	123			
HABILIDADES / DESTREZAS				
	023			
	023			
	023			
OTRAS COMPETENCIAS				
	023			
	023			

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto

Las respuestas de la encuesta serán de gran utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación

3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Tradicionalmente, los procesos de reclutamiento y selección tenían como función principal atraer individuos de manera oportuna, en gran número y con las características necesarios para cubrir las vacantes en una empresa.

Sin embargo, al momento de introducir la variable competencia cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

3.3.1. ENFOQUE TRADICIONAL Y POR COMPETENCIAS

3.3.1.1. Enfoque Tradicional

La primera política que contempla cualquier departamento de recursos humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se acrecienta, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado, no queremos ahondar en cual técnica es mejor para realizar dicho proceso, sino más bien, nos interesa hacer un análisis sobre el fondo del proceso en sí.

El proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

3.3.1.2. Enfoque por competencias

Al momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de Reclutamiento y Selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Tenemos entonces que el reclutamiento y selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas. 43 (Pepa Rodrigo, 2000)

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

3.3.2. RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

"El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización." (Chiavenato Idalberto, 2000)

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a un grupo de postulantes para que soliciten empleo en la organización, que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo luego del proceso de selección.

Para Martha Alles el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales.

Como parte inicial del proceso para integrar a un nuevo empleado se debe generar una vacante en alguna área de la organización, la persona encargada de comunicar los hechos al departamento de Recursos Humanos será el responsable de cada área. El documento que se utilizara para notificar la que existe una vacante es la requisición del personal, el cual deberá contener datos del perfil de puestos tales como

⁴³PEPA. Rodrigo, "Selección por Competencias: Importancia del perfil a definir y técnicas", *Revista: Capital Humano*, # 135,2000,p.54-55.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial MC Graw Hill, Colombia – Bogotá 2000, p. 208.

TABLA N° 3.11

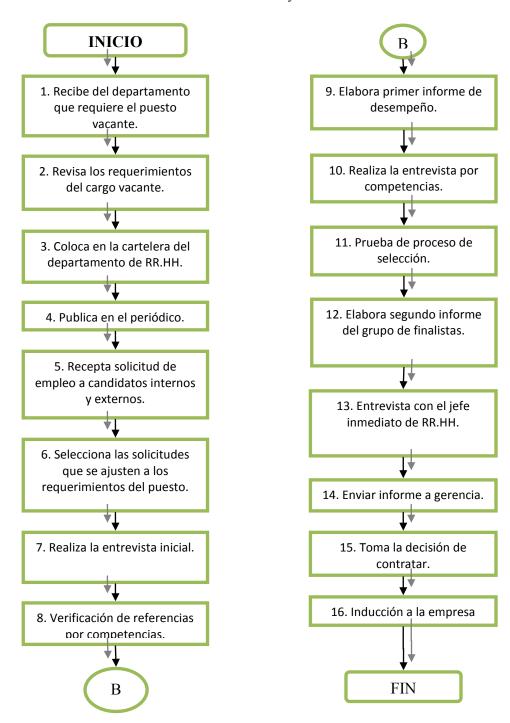
Requisición del Personal

REQUISICIÓN DEL F	PERSONAL
1. Titulo del Puesto: 2. Fecha de Solicitud: 3. Área:	
4. Motivo por el que se genero la vacante:	
5. Requerimientos del Puesto:	
GENERO	Masculino emenino
NUMERO DE VACANTES	
6. Conocimientos Técnicos e informativos:	
Firmas de Responsabilidad	
JEFE DE AREA	RECURSOS HUMANOS

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección

FIGURA Nº 3.4
Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Chiavenato

Autor: Franklin Gualoto

3.3.2.1. Fuentes de Reclutamiento

3.3.2.1.1. Reclutamiento Interno

Cuando se habla de fuentes internas se refiere básicamente a las políticas de promoción, asensos o reubicación de empleados para cubrir las vacantes, cuando se trata de una jerarquía superior al nivel básico.

3.3.2.1.1.1. Alcances

Cuando las vacantes son cubiertas mediante el reclutamiento interno se aprovecha la inversión hecha en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, igualmente el empleado promovido conoce los procesos, los objetivos, lo cual evita los costos de inducción y capacitación de los empleados, además:

- Es más rápido
- Más económico
- Mayor índice de seguridad
- Motiva a los empleados
- Genera un espíritu de competencia en los empleados

3.3.2.1.1.2. Limitaciones

Muchas veces no se cuenta con el personal idóneo, capacitado y con la experiencia suficiente que pueda cubrir los puestos de trabajo, así mismo es posible el exceso de recurrir a las fuentes internas produce endogamia de ideas y actitudes, dejando fuera de la organización otras personas que tengan nuevas ideas o conocimientos más especializados.

3.3.2.2. Reclutamiento Externo

Las fuentes de reclutamiento externo pueden variar de acuerdo al tipo de puesto, la condición del mercado laboral también permite identificar las fuentes de reclutamiento considerando siempre la oferta y la demanda del empleo.

El reclutamiento externo necesita una mayor utilización de recursos, para publicar las vacantes existentes, a estos se los conoce como medios de reclutamiento entre los cuales podemos citar:

- Candidatos recomendados por trabajadores de la misma empresa.
- Anuncios en la diarios y revistas
- Internet
- Perivoceo
- Volantes
- Radio
- Contactos con universidades, centros de capacitación.
- Agencias de reclutamiento externo.

Tener personal nuevo dentro de la empresa ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques para solucionar problemas internos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

3.3.2.2.1. Alcances

Pueden llegar a mayor número de personas y es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico.

- Genera nuevas experiencias
- Renueva y enriquece los Recursos Humanos
- Aprovecha las Inversiones

3.3.2.2.2. Limitaciones

Ésta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes y consumirnos muchos recursos, o por el contrario encontrar escasas respuestas, para la inversión que esto requiere.

- Es menos seguro
- Necesita más tiempo que el reclutamiento interno

- Es muy costo
- Afecta la política salarial
- Provoca frustración en los empleados existentes.

3.3.3. LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La Selección es un conjunto de actividades que se realizan para elegir a los candidatos con las competencias necesarias según lo demande el puesto, los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización.

Una vez que se dispone de un grupo de postulantes obtenido mediante el reclutamiento interno o externo, se da al inicio al proceso de selección el cual deben aprobar.

3.3.3.1. Entrevista Inicial

Es una conversación formal que tiene como objetivo principal conocer al aspirante, lo cual permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el postulante y el postulante obtiene información sobre la organización, a través de preguntas de sondeo que permita estar al tanto de la experiencia laboral, en la entrevista se procura conocer superficialmente las competencias que posee el solicitante y permite confirmar que el candidato cumpla con los requisitos necesarios del cargo como: Titulo, idiomas o experiencia.

Luego de realizar la primera entrevista se consigue un grupo idóneo de finalistas que pasaran a la entrevista por competencias, esta entrevista de requiere de mayor tiempo y dedicación. Se inicia con la preparación de la guía para la entrevista que deberá tener puntos clave tratados en la entrevista inicial.

3.3.3.2. Verificación de referencias por competencias

En esta etapa los encargados del proceso de selección proceden a la confirmación de los datos referenciales que los candidatos incluyeron en sus currículos, mediante llamadas telefónicas manteniendo una comunicación con el jefe superior d sus trabajos anteriores o actual, investigando el desenvolviendo en el puesto y las

competencias que se pretende evaluar en la entrevista por competencias, es también necesario confirmar referencias, educacionales, fingieras y laborales, para conocer la honestidad de los postulantes.

3.3.3.3. Entrevista por Competencias

La entrevista por competencias se realizara al grupo de postulantes que hayan sido seleccionados como idóneos, previos la verificación de las referencias de sus respectivos currículos.

Para Martha Alles, "es una herramienta por excelencia en la selección del personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato."⁴⁵

Es una conversación que deberá estar bien dirigida, formulando acertadamente las preguntas, de estas dependerán las información que se obtenga, el buen desarrollo de la entrevista dependerá de cómo se formulen de las preguntas y de escuchar con atención las respuestas, para ello se deben realizar preguntas de fácil comprensión, para lo cual se deberá utilizar preguntas cerradas, abiertas o de sondeo.

3.3.3.1. Preparación de la Entrevista

Es importante dedicar el tiempo necesario para revisar el curricular de los postulantes, verificar 100% la información y los antecedentes antes de invitarlo a participar de la entrevista, la persona encargada deberá conocer profundamente a visión, misión y objetivos de la empresa, así también el perfil del puesto y las competencias necesarias para el puesto, esto le permitirá organizar las preguntas y estimar el tiempo necesario para la entrevista.

En este punto se ha elaborado una guía que nos servirá para la preparación de la entrevista presentado a continuación.

⁴⁵ ALLES, Martha, *Empleo: El proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001

TABLA Nº 3.12

Guía para la preparación de la entrevista

NOMBRE:	FECHA:	
PUESTO:		
·		
TEMAS RELEVANTES	COMEN'	TARIOS
ESTUDIOS		
Máximo nivel alcanzado		
Por qué estudio esa carrera		
 Desempeño como estudiante (tiempo y notas) 		
 Cursos y seminarios para el puesto 		
Idiomas		
HISTORIA LABORAL		
 Empresas, puestos, funciones y niveles. 		
• Salario.		
Motivo de cambio.		
Trayectoria profesional.		
Antigüedad en el empleo actual.		
Si está desempleado: tiempo		
Relaciones con jefes, compañeros y subordinados. EXPERIENCIA DA DA DA DE EN DIVERZO.		
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO		
 Qué experiencia contribuye para el puesto requerido? 		
MOTIVACIÓN PARA EL PUESTO		
Qué tipo de motivación: económica, profesional,		
entre otras tiene para el puesto?		
Determinar las motivaciones reales más allá de lo		
que se dice.		
_		
RELACIONES INTERPERSONALES		
 En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato? 		
HABILIDADES GERENCIALES		
 Experiencia en dirección de grupos humanos. Estilo de dirección. 		
Estito de dirección.Capacidad para tomar decisiones, organizar,		
planificar, delegar, motivar y desarrollar personal.		

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto

Además se plantea un formato para el registro de la entrevista por competencias que se lo presenta a continuación:

TABLA Nº 3.13Formato para el registro de la entrevista por competencias

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS									
Fecha:									
Entrevistado:							Edad :	l	
Título : Posición Requerida:									
Idiomas:								-	
Trabajo actua ultimo):	1 ((o			Empre	sa:			
Facturación anual	:				Núm. emplea	dos:	Do	2	
Otros:									
DESCRIPCIÓN I	DEL C	CARG	Ю						
Funcional:					Sector cargo		a		
Dibujo organigrama:	del	1							
Principales funcio	nes:								
PLAN DE CARR	ERA:								
En Añ	os								
Personal:					En la o	rgani	ización:		
EXPERIENCIA A	ANTE	RIOR	REI	LEVANTE (Γipo de e	mpres	sa, funci	ones, 1	número de años)
RESPONSABILI	DAD	DEL	CAR	GO					
	Info	rmar	•	Colaborar		Cor	ıtrolar		Persuadir
Superiores									
Colegas									
Colaboradores									
Clientes									
Proveedores									
EDUCACIÓN									
Secundaria:			Un	iversitaria:			Posg	rado:	
Conocimientos									·
especiales:									
Idiomas*	Lee			Escribe		Hal	ola		Bilingüe
Inglés									
Otros									
DATOS PERSON	IALE	S							
Lugar de residenc	ia:				Dispon viajar:	ibilid	lad	para	
Disponibilidad mudarse:		para							

Estado civil:					Cant.	de hijos	:		
COMENTAL	RIOS FINA	LES							
Presentación	general:			Expresión verbal:					
COMPETEN	ICIAS EVII	DENC	IADAS						
Requerida	s por el per	fil		Gra	ıdo**		1	No evidencia	ıda
			A	В	C	D			
MOTIVACIO	ON PARA	EL CA	MBIO						
Económica					Pr	oblemas	con el j	efe	
Desarrollo de	e carrera				La	empres	a se mu	da lejos	
Tipo de empi	resa				Ex	cesivos v	viajes		
Está sin traba	ajo				No	está bu	scado tr	[.] abajo	
Teme quedar	se sin traba	jo			Ot	ros			
Comentarios	•								
Disponibilida									
ASPECTOS	ECONOM	ICOS							
Remuneració	ión actual: Salario mensual/anual: Variable:			ble:					
Auto: si/no		Gas	tos pago	s:		Bonos	:	Otros	:
PRETENCIO	ONES								
CONCLUSIONES									
Entrevistó:							Fecha	1:	
2 ^a . Entrevista:							Fecha	1:	

^{**}A: alto B: bueno C: mínimo necesario D: insatisfactorio

	Competencias dominantes del cargo	Preguntas por competencia
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto

^{*}indicar muy bien, bien o regular

3.3.3.4. Prueba en el proceso de selección

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

3.3.3.4.1. Prueba Psicológica

Las aptitudes, las actitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos, las habilidades, la vocación, los intereses y los valores de las personas se estudian mediante la aplicación de pruebas psicológicas con un grado de certeza del 95%.

La empresa puede aplicar cualquier test ya que existen pruebas de inteligencia, de conocimientos, de habilidades, de aptitudes, de actitudes, de intereses, de valores, de personalidad, de vocación, proyectivas entre otras.

En este caso se plantea un ejemplo de "prueba de inteligencia para medir si el candidato se encuentra inferior al término medio, igual al término medio o superior al término medio."⁴⁶

Se propone un modelo de prueba de evaluación en el ANEXO C

3.3.3.4.2. Presentación de informe y grupo de finalistas

En este punto se debe presentar un informe que contenga información veraz y acertada que se haya obtenido durante la entrevista y la prueba psicológica aplicada a los postulantes.

El informe debe contener los resultados de la evaluación psicológica, "se debe incluir información escrita sobre: presentación y actitud ante las propuestas del evaluador, modalidades operativas de enfrentarse a las tareas asignadas, aspectos de

⁴⁶ QUELAL, Denisse y RODRÍGUEZ, Andrés, *Diseño de un modelo de gestión para la selección y contratación del personal*, *en las empresas pequeñas y medianas del distrito Metropolitano de Quito, basado en competencias caso Lanzoty*, Escuela Politécnica Nacional, Quito, 2010.

personalidad, aspectos relacionados con el trabajo, síntesis de fortalezas y debilidades de los evaluados en relación con el puesto a cubrir."⁴⁷

La presenta del grupo de finalistas se lo realizara en un formato propuesto a continuación:

TABLA Nº 3.14
Formato para la presentación de candidaturas

CLIENTE:				
BUSQUEDA:				
Requisitos del perfil (principales y/o excluyentes)	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
ESTUDIOS				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
IDIOMAS REQUERIDOS				
CARACTERISTICAS PERSONALES REQUERIDAS				
OTROS				
Responsable:		Fe	cha:	

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto

⁴⁷ ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, 2005, Capitulo 4.

3.3.3.5. Entrevista con el Jefe Inmediato

El jefe inmediato recibirá el informe a fin de que conozca minuciosamente a los candidatos y pueda tener una visión de los postulantes con mejores resultados, en esta entrevista se busca seleccionar al nuevo colaborador, ya que el jefe superior conoce más a fondo el perfil requerido por el puesto y podrá relacionarse con su posible subordinado y el postulante conocer a su posible jefe inmediato.

3.3.3.6. Decisión de contratar

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Es importante recordar que buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

3.4. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.⁴⁸

El diseño de un modelo retributivo por competencias trae consigo los siguientes imperativos:

 Flexibilizar la estructura salarial de la empresa para acomodarla a las exigencias de una estructura organizativa más dinámica, requerida por los cambios del entorno.

_

⁴⁸ http://www.arearh.com

- Compensar económicamente con criterios de equidad y competitividad el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Premiar a los empleados que obtienen un mayor rendimiento. Se trata de recompensar a las personas y no basarse solamente en el desempeño de un puesto de trabajo.
- Retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional y por la movilidad funcional efectiva.

3.4.1. METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN

La metodología propuesta para el diseño del modelo retributivo basado en competencias consta de las siguientes actividades:

Análisis del sistema retributivo actual

Se trata de analizar la estructura salarial que en el momento de decidir la implantación del modelo de gestión por competencias emplea la empresa, sus principales componentes y porcentajes de distribución entre conceptos.

> Determinación de la composición óptima del paquete retributivo

El paquete retributivo basado en la gestión por competencias se determinará diferenciando entre varios conceptos:

Lo que el empleado "es"

Según su perfil profesional y académico el empleado pertenece a un grupo profesional.

⁴⁹ http://www.boletineslmp.com/GC-compensacion.htm

El grupo profesional no conlleva una retribución concreta. Lo que hace es determinar la pertenencia a un colectivo con una carrera retributiva determinada. Dicha carrera retributiva se fija a partir de las bandas y los niveles que lo componen.

Lo que el empleado "hace"

Este concepto valora las funciones y tareas que éste realiza, de acuerdo con el valor del perfil de competencias del puesto de trabajo. Refleja la necesidad de recompensar de manera distinta los diferentes trabajos que se pueden asignar en cada momento a la plantilla.

La banda de puesto de trabajo determina en un porcentaje concreto la retribución total que ha de percibir un empleado.

Lo que el empleado "consigue"

Este concepto permite recompensar de manera diferente a personas que se encuentran en un mismo puesto de trabajo al representar el componente variable, basado en la planificación y evaluación del cumplimiento de objetivos.

Este componente personal permite, además de diferenciar aquellas personas que por diversas circunstancias aportan más a la empresa, promocionar económicamente a los empleados sin que éstos tengan que cambiar necesariamente de puesto de trabajo. Por su propia naturaleza, este concepto no es consolidable, sino que fluctúa anualmente en función del grado de cumplimiento de objetivos.

Definición de la estructura salarial

La estructura salarial parte del marco de clasificación donde encontramos todos los puestos de trabajo clasificados en un grupo y una banda determinada.

Esta tarea conlleva los siguientes pasos:

- Determinación del porcentaje del salario total que compondrá cada uno de los componentes del mismo; salario por puesto de trabajo (banda) y retribución variable.
- Determinación del número de niveles retributivos asociados a cada banda de puesto de trabajo.

Para determinar el número óptimo de niveles para cada banda hay que tener en cuenta varios aspectos:

- La amplitud total que se le quiere dar a la banda retributiva.
- La distancia mínima que debe existir entre cada nivel para que el movimiento suponga un incremento significativo como para suponer una promoción motivadora.

> Elaboración de los procedimientos de gestión salarial y tabla retributiva

Consiste en la formulación de los procedimientos de aplicación del modelo de retribución, incluyendo los criterios de incremento y promoción, así como la tabla retributiva definitiva.

> Definición de los criterios para realizar los incrementos salariales

Los criterios para gestionar los incrementos salariales se determinarán de acuerdo con el modelo de gestión por competencias, por lo que la contribución de las personas a los resultados de negocio (medido por medio de su gestión de desempeño) y su progresión en las competencias clave serán los datos a tener en cuenta.

Incrementos de nivel:

- Por mejora del perfil de competencias, mediante la participación en acciones formativas, experiencia adquirida en el desempeño del puesto.
- Por el cumplimiento de objetivos, formulados y evaluados por medio de la gestión del desempeño.

- Por ocupar circunstancialmente un puesto con posicionamiento superior por condicionamientos externos tales como cambios en la situación del mercado laboral
- Por crecimiento de la organización, aun conservando el puesto

Incrementos de banda:

- Por pasar a desempeñar un puesto de trabajo catalogado en una banda superior
- Por el incremento de funciones a realizar respecto a su puesto de trabajo habitual.⁵⁰

Flujograma de sistemas de compensación **INICIO** 1. Analizar el sistema retributivo actual. 2. Determinar la compensación optima del paquete retributivo 3. Definir la estructura salarial. 4. Definir criterios para realizar los incrementos salariales. FIN

FIGURA Nº 3.5

Fuente: Gestión por Competencias

Autor: Franklin Gualoto

⁵⁰ MORENO, Leoncio, "Gestión por competencias: compensación "Boletines LMP, 2005, p.4-5.

3.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Según Martha Alles, para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneraciones o simplemente para decirles a los empleados como están haciendo su tarea.

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir es conocer cómo evaluarlas de una manera eficiente. La evolución de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

El insumo fundamental para ejecutar una evaluación por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo. Al inicio del capitulo se explixo la metodología para elaborar modelos de competencias (MPC), de manera que esta sección se explicará lo que se hace una vez que ya se tiene el perfil de competencias.

En la gestión por competencias se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

FIGURA N° 3.6 Tipos de Evaluación

	2 variation	
Tipos de evaluación	Definición	
Evaluación del desempeño basada en competencias.	Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que determinan ese nivel de desempeño.	

2.	Evaluación de competencias.	Procedimiento para establecer si las
		personas tienen las competencias
		necesarias para desempeñar un cargo o
		actividad. Incluye la evaluación de
		conocimientos y destrezas.
3.	Evaluación de potencial.	Predicción del probable nivel de
		desempeño futuro de un individuo.

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

En la presente investigación se diseñara el formato para la evaluación del desempeño basada en competencias.

3.5.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

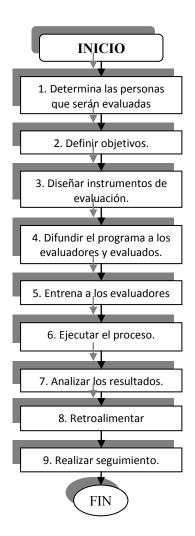
El perfil integral de competencias que se obtiene con el método MPC tiene los siguientes componentes:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

3.5.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

FIGURA Nº 3.7
Proceso de evaluación del desempeño por competencias



Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.5.2.1. Preparar aspectos previos

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como unas actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos.

Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

Por esta razón, actualmente es preferible hablar de sistemas de "gestión del desempeño" en lugar de procesos de "evaluación del desempeño".

3.5.2.2. Definir Objetivos

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño (Muchinsky, 1994).⁵¹

FIGURA Nº 3.8

Tipos de objetivos para el sistema de Evaluación del desempeño

Decisiones administrativas	Desarrollo del personal	Investigación
Sistemas de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar calidad de las selecciones
Remuneración variable	Retroalimentación y consejería	Evaluar calidad de la capacitación
Ascensos / promociones	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Despidos	Identificación de sucesores	Evaluar la eficacia de planes de desarrollo
Rediseño de puestos		

Fuente: Psicología aplicada al trabajo Autor: Franklin Gualoto, 2010

_

⁵¹ MUCHINSKY, Paul. *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial / organizacional.* Desclée de Brouwer, Bilbao-Portugal.

Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño deben cumplir los siguientes criterios:

- Integrados con los demás subsistemas de recursos humanos.
- Alineados con los objetivos y estrategias de la organización.
- Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.

3.5.2.3. Diseñar instrumentos de evaluación

La elección de los instrumentos de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (conducta, rasgo y resultado tangible). La siguiente tabla identifica la forma de medición de estas variables. Se excluyen los rasgos porque la evaluación del desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también incluye la medición de los resultados de trabajo.

FIGURA Nº 3.9

Formas de evaluación de conductas y resultados de trabajo

Aspectos a medir	Instrumentos de evaluación
Conductas de trabajo *52	Escalas conductuales
	Encuestas de 360º grados
	Simulaciones laborales
	Centros de evaluación
Resultados	Indicadores de gestión
	Estadísticas descriptivas

Fuente: Psicología aplicada al trabajo Autor: Franklin Gualoto, 2010

La evaluación del desempeño por competencias incluye:

3.5.2.3.1. Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo

⁵² *Incluye: destrezas y las tareas de un puesto de trabajo.

_

La primera evaluación, también denominada evaluación del desempeño en la tarea, consiste en la calificación del supervisor o jefe, a su subordinado en las actividades esenciales del puesto. Esta evaluación se la realiza de la siguiente forma:

Se evalúa el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo, según la siguiente escala:

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

El método MPC obtiene el perfil de competencias donde se detallan las actividades esenciales y sus correspondientes competencias. Si un individuo no tiene el nivel de efectividad requerido en el desempeño de las actividades centrales del cargo, es necesario analizar qué competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad. Por otra parte, siendo la principal intención de la gestión por competencias incrementar los niveles de desempeño laboral, es necesario analizar las competencias asociadas a la actividad con el objeto de calificar y determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad esencial.

El supervisor o jefe inmediato de la posición deberá calificar el desempeño con la escala de efectividad.

Independientemente del nivel de efectividad del ocupante en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un análisis completo de las competencias involucradas, es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad, según la siguiente escala:

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

Los propósitos de la evaluación de las competencias asociadas a la actividad son:

• Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea (especialmente cuando en la escala de efectividad se ha calificado con un valor igual o menor a tres).

- Establecer el nivel de desarrollo de las competencias asociadas.
- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias. Por ejemplo, si la falta de desarrollo se encuentra en los conocimientos y las destrezas, la solución consiste en capacitar al ocupante. Empero si el problema está en "otras competencias", es probable que se requieran otro tipo de intervenciones para remediar el escaso desarrollo de esas competencias.

TABLA Nº 3.15

Formato para la evaluación del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO:
AREA:
RESPONSABLE:
EVALUADOR:

Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

Fuente: Estudio realizado Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.5.2.4. Difundir el programa

Los programas de evaluación deben ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben difundirse:

- Objetivos del programa.
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

3.5.2.5. Entrenar a los Evaluadores

En la administración tradicional de RRHH no se capacitaba a los evaluadores. Simplemente se asumía que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por los evaluadores.

- Qué se evalúa (comportamientos, resultados, etc.).
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación (halo, benignidad, etc.).
- Desarrollo de la destreza de retroalimentación.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.

- Usos de la evaluación.
- Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.

El entrenamiento también tiene un efecto comunicacional importante. En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difusión sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

3.5.2.6. Ejecutar el proceso

- Periodicidad de las evaluaciones (semestral o anual).
- Evaluación continua o evaluación por grupos. En la continua las personas son evaluadas de manera individual, usualmente en su fecha de aniversario de ingreso a la institución. La evaluación por grupos consiste en programar jornadas de evaluación por grupos o áreas (e.g., de tal fecha a tal fecha se evaluarán las personas de los departamentos X, Y, Z y en tal otra fecha se evaluarán los departamentos A, B y C, etc.).
- Formato de la evaluación: papel y lápiz o en computador.

3.5.2.7. Analizar los resultados

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras: comparación contra un estándar; y, uso de puntuaciones normalizadas.

Comparación contra un estándar

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido de antemano. Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor utilizando una escala de efectividad. La escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado. Se podrá argumentar que este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que se le ocurre. Ciertamente existe este riesgo, pero no es menos cierto

que los supervisores o jefes han recibido por parte de la organización, la autoridad formal para supervisar el desempeño de sus colaboradores. La supervisión implica, entre otras cosas, estimar o juzgar el grado de efectividad con la cual los subordinados desempeñan las tareas técnicas. Si, por ejemplo, el supervisor califica con un 2 (poco efectivo) una de las actividades esenciales, significa simplemente que según la opinión del supervisor (alguien con autoridad formal conferida), el desempeño del ocupante en esa actividad, es poco efectivo.

Puntuaciones normalizadas

En este procedimiento, el individuo es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor. Algunos autores afirman categóricamente que en las evaluaciones de desempeño nunca se deben realizar comparaciones entre los evaluados "ya que el objetivo de la evaluación es conocer el desempeño de cada empleado, no comparar unos con otros"⁵³. Esta afirmación es válida cuando se trata del desempeño en la tarea, pero no cuando se trata de desempeño contextual. Como se explicó, el desempeño contextual son los comportamientos que todos los ocupantes de un rol, área u organización deben evidenciar. Cuando se realizan numerosas evaluaciones sobre la base de unos mismos factores, el mejor estándar es el grupo. Por ejemplo, cuando se trata de la estatura, siempre se escuchan expresiones como "Juan es alto" o "tal persona es pequeña". Estas aseveraciones provienen de comparaciones del individuo contra una generalidad de personas. Así, un individuo es alto o bajo en comparación con otros individuos. Lo mismo ocurre aquí. Un individuo tendrá un elevado desempeño en conductas contextuales, en comparación con otras personas que también han sido evaluadas en las mismas conductas. De hecho, cuando se mide comportamiento humano, la única forma de derivar un estándar confiable es estimando la generalidad de esa conducta en un grupo determinado. Esta generalidad se mide con la media aritmética del grupo.

El procedimiento para calcular puntuaciones normalizadas es:

⁵³ Pereda & Berrocal, 1999, p. 145

- Obtener la media aritmética o promedio del grupo en la variable medida.
- Obtener la desviación estándar del grupo en la variable medida.
- Calcular las puntuaciones Z con:

$$Z = \frac{X - \overline{X}}{S}$$

Donde:

Z = puntuación Z.

X = puntuación directa

X = media aritmética

S = desviación estándar

Posteriormente las puntuaciones Z son transformadas a alguna escala estandarizada. La razón por la cual se transforman las puntuaciones Z está en que esta escala tiene como media aritmética el cero y puede tener un valor máximo de + 3 y mínimo de -3. Evidentemente semejantes valores son difíciles de interpretar en la práctica de modo que es más útil transformar las puntuaciones Z a una escala de fácil interpretación. Esa escala son los decatipos con media aritmética de 5.5 y desviación estándar de 2. La transformación lineal de las puntuciones Z en decatipos se realiza mediante:

$$Decatipos = Z * 2 + 5.5$$

De esta manera las puntuaciones que reciben los evaluados en las evaluaciones de 360° provienen de la comparación con el grupo normativo, es decir, el grupo de personas evaluadas en la organización.

A pesar de que el uso de puntuaciones normalizadas se justifica conceptualmente en el caso del desempeño contextual, esto no significa que siempre se debe utilizar este procedimiento. Por diversas circunstancias la organización puede desear únicamente puntuaciones directas o comparaciones contra estándares. Por otra parte, la obtención de puntuaciones normalizadas depende de la existencia de un grupo más o menos numeroso de evaluaciones. Si este número no existe, es evidente que tendrá que

trabajarse con puntuaciones directas y utilizar el criterio de comparación contra un estándar.

3.5.2.8. Retroalimentar

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo.
- Descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.
- Entregada en un momento y situación oportunos.
- Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo. Cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación.

Finalmente, la retroalimentación debe estar a cargo de un asesor entrenado.

3.5.2.9. Realizar seguimiento

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

3.6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Tradicionalmente se ha considerado que su función básica es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces divorciados del potencial del colaborador o no relacionados con los planes estratégicos del negocio.

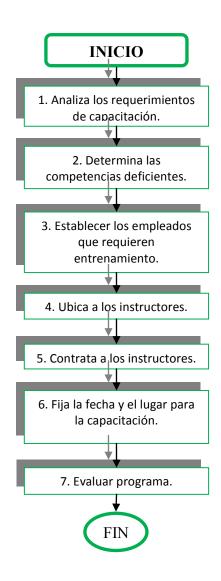
Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión por competencias cambia esta visión, ya que la empresa:

- Determina planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los colaboradores en funciones entre lo ideal y lo real.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño.
- Diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del colaborador.

En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Es importante señalar, por último, que la capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

FIGURA Nº 3.10 Flujograma del proceso de capacitación



Fuente: Psicología aplicada al trabajo Autor: Franklin Gualoto, 2010

3.7. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS

El presupuesto está dirigido a cumplir con una meta propuesta, el presupuesto nos permitirá conocer el monto que la empresa deberá invertir para desarrollar el proyecto planteado.

El presupuesto es importante porque ayudan a minimizar el riesgo en las organizaciones, además nos permitirá conocer los resultados mediante una proyección económica.

Para poder estructurar el presupuesto es necesario conocer el comportamiento de la empresa en los 5 años anteriores a fin de conocer los resultados de los ingresos y gastos.

3.7.1. DATOS HISTORICOS DE LA EMPRESA

3.7.1.1. Datos Históricos de los Ingresos

TABLA Nº 3.16 Ventas de años anteriores

		INCREMENTO /	INCREMENTO
	VALOR	DISMINUCION	ANUAL
AÑOS	DOLARES	DOLARES	%
2006	3,605,456.23		
2007	2,663,085.51	942,370.72	-26.14
2008	8,203,465.91	5,540,380.40	208.04
2009	2,684,863.09	5,518,602.82	-67.27
2010	9,772,842.63	7,087,979.54	264.00

Fuente: Estudios realizados

Autor: Franklin Gualoto, 2010

La empresa en los últimos 5 años ha tenido ingresos sobre los 2'000.000,00 de dólares por obras adjudicadas al consorcio.

El comportamiento de los ingresos refleja que entre el año 2006-2007 hay una disminución del 26.14%, entre el año 2007-2008 existe un incremento del 208.04%, seguidamente entre2008-2009 se genera una disminución considerable del 67.27% al periodo anterior, finalmente entre el año 2009-2010, se logra incrementar notablemente los ingresos en un 264%.

Los ingresos en una empresa constructora tienen un comportamiento diferente a una empresa comercial donde los ingresos se dan en base a las ventas, en cambio en una constructora los ingresos están dados por los proyectos contraídos cada año, estos

dependen del monto, los plazos de los contratos y de las condiciones del mismo, como el porcentaje al momento de la entrega del anticipo.

Es por esto que en algunos años incrementa y en otros disminuye ya que cada año se contrae contratos para diferentes tipos de proyectos e indistintos montos.

3.7.1.2. Datos Históricos de los Gastos y Costos

TABLA Nº 3.17Costos y gastos años anteriores

	VALOR	INCOENTE / DICKAINUICION	INICOENAENITO ANULAL
	VALOR	INCREMENTO / DISMINUCION	INCREMENTO ANUAL
AÑOS	DOLARES	DOLARES	%
2006	3,509,323.11		
2007	2,587,149.50	922,173.61	-26.28
2008	7,413,530.18	4,826,380.68	186.55
2009	2,675,799.74	4,737,730.44	-63.91
2010	8,342,631.89	5,666,832.15	211.78

Fuente: Estudios realizados

Autor: Franklin Gualoto, 2010

Entre el año 2005-2006 los gastos disminuyeron en un 26.28%, del año 2006- 2007 se incrementaron en un 186.55%, entre el año 2008-2009, hubo una baja del 63.91%, que seguidamente en el periodo 2009-2010 un incremento considerable del 211.78%.

Los gastos y costos que la empresa ha incurrido en los últimos 5 años podemos ver que han tenido un comportamiento similar a los ingresos ya que si los ingresos por proyectos son más altos, de igual manera los gastos y costos que generan el proyecto se incrementan.

3.7.1.3. Datos Históricos Costo de Ventas

A continuación se presenta un cuadro donde muestra como se compone el costo de ventas.

TABLA Nº 3.18

Costos de ventas años anteriores

	2006	2007	2008	2009	2010
Materiales	581,311.74	608,706.78	2,578,107.03	248,246.06	2,639,387.26
Costo Contratistas	79,921.98	288,183.29	709,267.05	183,103.15	922,358.92
Costo Mano de Obra	794,868.49	289,700.77	891,915.64	488,331.76	1,335,570.62
Costo Equipos	1,294,108.18	836,962.80	1,957,652.50	667,842.34	2,705,487.48
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2,750,210.39	2,023,553.64	6,136,942.22	1,587,523.31	7,602,804.28
Costos Indirectos Operativos	466,741.08	206,729.21	787,481.61	517,521.05	968,382.45
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	466,741.08	206,729.21	787,481.61	517,521.05	968,382.45
COSTO DE VENTAS	3,216,951.47	2,230,282.85	6,924,423.83	2,105,044.36	8,571,186.73

Fuente: Estudios realizados Autor: Franklin Gualoto, 2010

El costo de ventas "se compone de los Costos Directos y los Costos Indirectos donde los Costos Directos abarca lo que son: los Materiales, Costos Contratistas, Costo Mano de obra, Costo Equipos y los Costos Indirectos".

3.7.1.4. Datos Históricos de las Utilidades

TABLA N° 3.19
Utilidades años anteriores

			INCREMENTO
	VALOR	INCREMENTO/DISMINUCION	ANUAL
AÑOS	DOLARES	DOLARES	%
2005	66,190.27		
2006	44,698.73	21,491.54	-32.47
2007	847,225.11	802,526.38	1795.41
2008	7,602.29	839,622.82	-99.10
2009	568,723.97	561,121.68	7380.96

Fuente: Estudios realizados

Autor: Franklin Gualoto, 2010

La empresa durante los últimos 5 años ha tenido utilidades ya que todos los años ha tenido contratos a nivel nacional de diferentes montos y plazo.

3.7.2. PRESUPUESTO GENERAL

El presupuesto nos permitirá conocer el monto al que asciende la inversión para poder desarrollar el proyecto.

En la realización del presupuesto se debe analizar el tipo de proyecto que se va a realizar los montos y los plazos para la ejecución, por la cual la información de años anteriores no es de mucha ayuda, ya que cada año se realizan proyectos con diferentes montos, tipos y plazos de ejecución.

Por lo cual es presupuesto lo hemos planteado para que el proyecto pueda ser implementado en 12 meses tomando en cuenta el plazo que la compañía tiene para culminar los trabajos adjudicados.

3.7.2.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS

La implantación del proyecto tendrá una incidencia directa en los gastos administrativos. El presupuesto se compone de 3 grandes rubros que son:

3.7.2.1.1. Recurso Humano

Para la implementación del proyecto es necesario contratar los servicios del Jefe de humano y 1 Asistente de Recursos Humanos, este incremento de personal afecta directamente a los sueldos y beneficios sociales del área Administrativa.

3.7.2.1.2. Estudio y Aplicación

Durante la etapa de la aplicación la empresa incurrirá que los rubros tales como; impresiones de cuestionarios para el levantamiento de la información adecuación del departamento de Recursos Humanos, anuncios en periódicos para el reclutamiento del personal, gastos para la evaluación del desempeño e inversión en capacitación del personal, además gastos necesarios en movilización alojamiento y alimentación.

3.7.2.1.3. Recursos Materiales

Para poder desarrollar el proyecto es necesario adquirir 2 computadoras, manuales de apoyo del modelo de competencias, y suministros de oficina. Además a esto incluiremos un 5% del total de los gastos como un fondo para gastos imprevistos.

3.7.2.1.4. Cuadros de beneficios sociales

TABLA Nº 3.20

Beneficios sociales

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

				DECIMO		
	MESES	SUELDO	DECIMO 4TO	3RO	VACACIONES	
	Junio	800,00	22,00	66,67	33,33	
	Julio	800,00	22,00	66,67	33,33	
_	Agosto	800,00	22,00	66,67	33,33	
2011	Septiembre	800,00	22,00	66,67	33,33	
(4	Octubre	800,00	22,00	66,67	33,33	
	Noviembre	800,00	22,00	66,67	33,33	
	Diciembre	800,00	22,00	66,67	33,33	
	Enero	800,00	22,00	66,67	33,33	
2	Febrero	800,00	22,00	66,67	33,33	
2012	Marzo	800,00	22,00	66,67	33,33	
2	Abril	800,00	22,00	66,67	33,33	
	Mayo	800,00	22,00	66,67	33,33	
	TOTAL	9600,00	264,00	800,00	400,00	
TOTAL						

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

				DECIMO	
	MESES	SUELDO	DECIMO 4TO	3RO	VACACIONES
	Junio	400	22	33,33	16,67
	Julio	400	22	33,33	16,67
	Agosto	400	22	33,33	16,67
2011	Septiembre	400	22	33,33	16,67
7	Octubre	400	22	33,33	16,67
	Noviembre	400	22	33,33	16,67
	Diciembre	400	22	33,33	16,67
	Enero	400	22	33,33	16,67
6)	Febrero	400	22	33,33	16,67
2012	Marzo	400	22	33,33	16,67
2	Abril	400	22	33,33	16,67
	Mayo	400	22	33,33	16,67
	TOTAL	4800	264	400,00	200,00
				TOTAL	5664,00

Fuente: Estudios realizados

3.7.2.2. PRESUSPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS

TABLA Nº 3.21

Presupuesto para Implementar el Sistema Basado en Competencias

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS

<u>RECURSOS HUMANOS</u>		16.728,00
JEFE DE RR- HH 800 X 12 MESES + BENEFICIOS	11.064,00	
ASISTENTE DE RR - HH 400 X12 MESES+ BENEFICIOS	5.664,00	
ESTUDIO Y APLICACIÓN		5.550,00
Presentación de la propuesta del modelo de Gestión	300,00	
LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Cuestionarios	300,00	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
Publicación de avisos (Periódico)	150,00	
Materiales para evaluaciones	200,00	
CAPACITACIÓN		
Cuestionarios de requerimientos de capacitación	100,00	
Capacitaciones	2.000,00	
CONTRATACIÓN E INCORPORACIÓN DEL CANDIDATO		
Inducción a la empresa	200,00	
Adecuación de salones de entrenamiento	300,00	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Sistemas de evaluación del desempeño	1.000,00	
MOVILIZACION, ALIMENTACION Y ALOJAMIENTO	1.000,00	
RECURSOS MATERIALES		1.310,00
2 Computadoras	1.200,00	
Manuales de Información del modelo de competencias	80,00	
Cuadernos para las capacitaciones	15,00	
Lápices, esferos, borradores	10,00	
Hojas	5,00	
	SUBTOTAL	23.588,00
	PREVISTOS 5%	1.179,40
TOT	'AL INVERSION	24.767,40

Fuente: Estudios realizados

3.7.3. FLUJO DE CAJA DE LOS RESULTADOS PRESUPUESTADOS

El flujo de caja se lo estableció dentro del año 2011 y 2012 periodo en el cual se pretende aplicar el modelo de gestión, el cual se lo presenta como (ANEXO E)

CAPÍTULO 4

4. APLICACIÓN DEL METODO "MPC" A LA CONTRUCTORA HIDALGO Y ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS.

En este capítulo se evalúan los procedimientos a utilizar en la elaboración del Modelado de Perfiles por Competencias, para la determinación de las competencias laborales, y de la evaluación de desempeño, con los resultados de la validación del grupo de expertos.

El perfil por competencias laborales se elaboró en el campamento de la empresa Hidalgo y Enriques localizado en Puerto Quito para éstos cargos claves, a partir de una metodología confeccionada al efecto por el autor de esta tesis, teniendo en cuenta el análisis funcional, ocupacional y conductivo y con la colaboración de los directivos y especialistas más calificados de los grupos de trabajo creados en la empresa.

El perfil por competencias laborales es el documento que describe los resultados del trabajo deseado, los conocimientos, las habilidades y conducta inherentes a una ocupación. Se elaboró, teniendo en cuenta las funciones o tareas establecidas en los perfiles, los cambios por las nuevas tecnologías introducidas y los valores que debe tener para el desempeño profesional de cada cargo.

La aplicación del modelado de perfiles de competencias, inicia con la conformación de un grupo o panel de expertos del puesto de trabajo, los cuales son personas con gran experiencia y especializadas en el puesto, para lo cual se elaboro un listado de puestos y expertos con sus respectivos códigos, clasificados en 2 grupos el Área Administrativa y el Área Técnica. (ANEXO D)

Una vez escogido el grupo de expertos, son informados a través de un comunicado por parte de la Gerencia de la empresa, en cual se indica en que consiste el Modelado de Perfiles de Competencia.

Como casos de estudio analizaremos un puesto por cada área uno para el Área Administrativa se escogerá el puesto de ASISTENTE CONTABLE/ FINANCIERO

y para el Área Técnica el puesto de SUPERINTENDENTE OBRA, donde se pone de manifiesto el modelo para la elaboración del perfil por competencias laborales según la metodología presentada en el capítulo 3.

En los puestos antes citados se desarrollara por completo el proceso del levamiento de la información y en los demás puestos presentaremos la información consolidada en perfil del puesto por competencia.

Los perfiles por competencias elaborados, constituyen parte de los instrumentos que utilizará la organización para determinar los problemas educativos de los recursos humanos, al determinar la falta de conocimientos y conducta o certificar la competencia laboral de los que demuestren su idoneidad en el cargo, una vez que, aplica el perfeccionamiento empresarial y tenga la certificación de la calidad.

La aplicación el modelo MPC pretende, dejar como base a través de los perfiles de puestos por competencias la información necesaria para la aplicación de los subsistemas de recursos humanos.

4.1. CASO PRÁCTICO ÁREA ADMINISTRATIVA / PUESTO ASISTENTE CONTABLE / FINANCIERO

4.1.1. MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

TABLA N° 4.1

Matriz de descripción de actividades / Puesto Asistente Contable/ Financiero

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTOS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados **NOMBRE DEL CARGO:** Asistente Contable / Financiero

EXPERTOS: Franklin Gualoto, Mario Román **HOJA**: 1



N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO			VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO A Parte1			
		F	CE	CM	Total		
1	Revisar documentos fuentes de compras y ventas.	2	2	2	6		
2	Analizar cuentas de respaldo de cada transacción realizada.	3	3	3	11		
3	Registrar la información contable para la declaración mensual de impuestos.	5	5	3	20		
4	Provisionar los roles de pago y anticipos de empleados.		4	3	15		
5	Llevar un control sistemático mensual de retenciones según los proyectos.			2	10		
6	Controlar el flujo de las cajas con los saldos del sistema y el saldo del beneficiario de la caja.	4	4	4	20		
7	Verificar que los consumos realizados con caja chicha no superen los montos establecidos.			2	11		
8	Apoyar en el área financiera en la elaboración de flujos de caja.			4	9		
9	Generar cheques de pagos a proveedores ocasionalmente.			2	12		
10	Realizar trámites en entidades de control.			3	10		
11	Visitar aleatoriamente los proyectos para arqueos de de caja.	1	4	4	17		
12	Realizar pago a proveedores semanalmente.	2	2	2	6		

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTOS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados **NOMBRE DEL CARGO:** Asistente Contable / Financiero

EXPERTOS: Franklin Gualoto, Mario Román **HOJA**: 2



N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO A Parte 1			
		F	CE	CM	Total	
13	Controlar los inventarios 2 veces por año.	1	4	3	13	
14	Analizar cuentas de gastos menores.	1	4	3	13	
15	Manejar la caja Chica de la parte administrativa.	5	4	2	13	
16	Realizar informes de los gastos realizados con caja chica.	2	5	3	17	
17	Solicitar devoluciones del IVA como proveedores del sector público.	2	3	2	8	
18	Proporcionar los saldos actualizados de las cajas a sus beneficiarios.		4	4	19	

Fuente: Estudios realizados

4.1.2. MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

TABLA Nº 4.2

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias de puesto

MATRIZ DE ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra
EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez
HOJA: 1



EXPERIOS. Ing. Diego Beilian	i, ilig. Victor Ordonez	по	JA. I	
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO A Parte 2	Otras competencias (Aptitudes-rasgos) VER ANEXO A Parte 3
Registrar la información contable para la declaración mensual de impuestos.	Conocer leyes y reglamentos tributarios. Conocer los montos máximos y mínimos de las cajas.	D	Manejo de recursos financieros	Pensamiento deductivo.
Controlar el flujo de las Cajas con los saldos del sistema y el saldo del beneficiario de la caja.	Conocer las personas de bodega. Tributación Contabilidad			
Proporcionar los saldos actualizados de las cajas a sus beneficiarios.				

Fuente: Estudios realizados

4.1.3. GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

TABLA N° 4.3

Guía para aplicar conocimientos informativos / Asistente Contable / Financiero

GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Contable / Financiero

EXPERTOS: Franklin Gualoto, Mario Román



Áreas de Conocimiento Informativo	Descripción	(X)	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades técnicas y prioridades de la institución.		
2. Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		
3. Mercado y entorno	Conocimiento del mercado y entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	1	Conocer los montos máximos y mínimos de las cajas
5. Personas y otras áreas	Conoce personas y otras áreas de la empresa.	1	Conocer las personas de bodega.
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos.	1	Conocer las leyes y reglamentos tributarios
7. Clientes	Conocimiento de los clientes de la empresa.		
8. Proveedores y contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la empresa.		
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos Empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
11. Otros conocimientos informativos			

Fuente: Estudios realizados

4.1.4. MATRIZ PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

TABLA N° 4.4

Matriz para identificar destrezas especificas / Asistente Contable Financiero

MATRIZ PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Contable / Financiero



EXPERTOS: Franklin Gualoto, Mario Román

DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS					
Destrezas Especificas	Aplica	Especifica			
Manejar programas informáticos	√	Office Paquetes Contables (Pirámide)			
2.Usar otros idiomas: (especifica el	V	IDIOMA:	Ingles		
idioma y el nivel requerido)	,		Alto	Medio	Básico
		Hablado:			X
		Escrito:		X	
		Leído:		X	
		IDIOMA:		7	
			Alto	Medio	Básico
		Hablado:	X		
		Escrito:	X		
		Leído:	X		
3.Operar equipos de oficina	√	Computad	ora		
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)					
5. Otras destrezas especificas					

Fuente: Estudios realizados

4.1.5. MATRIZ PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

TABLA Nº 4.5

Matriz para establecer la misión y otros requisitos / Asistente Contable Financiero

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Asistente Contable / Financiero

EXPERTOS: Franklin Gualoto, Mario Román



Defina la misión del Puesto

Analizar, verificar y controlar el flujo de los gastos menores realizados por caja chica en los diferentes proyectos.

Establecer Educación y capacitación

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica de Especialización
Secundaria Completa	6	Bachiller	Contabilidad
Carrera Universitaria incompleta	2		Contabilidad/Administración
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa			
Post grados:			
Diplomado/especialización 🗆			
Maestría 🗆			
Doctorado 🗆			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)				
Materia / Tema	Número de horas			
Ley de régimen tributaria interna	10			
Paquete contable (Pirámide)	40			

Establecer Requerimientos de Experiencia

Experier	Experiencia						
	Experiencia en instituciones similares						
X	Experiencia en puestos similares						
	Experiencia interna en otras posiciones						
	Menos de un año	☐ Entre cinco y siete años					
X	Entre uno y dos años	☐ Entre ocho y diez años					
	Entre dos y cuatro años	☐ Entre once y quince años					
		☐ Más de quince años					

Fuente: Estudios realizados

4.1.6. MATRIZ DE PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

Tabla 4.6

Matriz de Perfil de puesto / Asistente Contable – Financiero

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados	
PERFIL DEL PUESTO	A 4

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE FINANCIERO

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Contador

MISION DEL PUESTO:

Elaborar la información financiera y controlar el flujo de las cajas de varios proyectos.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Registrar la información contable para la declaración mensual de impuestos.
- 2. Controlar el flujo de las Cajas con los saldos del sistema y el saldo del beneficiario de la caja.
- 3. Proporcionar los saldos actualizados de las cajas a los responsables.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Visitar aleatoriamente los proyectos para arqueaos de caja.
- 2. Realizar informes de gastos realizados con caja chica.
- 3. Provisionar anticipos y roles de pago mensualmente.

COMPETENCIAS							
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS					
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS					
Contabilidad	Manejo de Recursos Financieros	Pensamiento					
Tributación	(D)	Deductivo					
Office							
Programa Contable							
(Pirámide)							
Nómina del Personal							
Políticas de Pagos							

REOUISITOS:

- 1. Título de Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración
- 2. Experiencia de 2 Años en puestos similares (Mínimo)

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

Fuente: Estudios realizados

4.1.7. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

TABLA Nº 4.7

Matriz de requerimiento de Selección y Capacitación / Asistente Contable -Financiero

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	A 4				
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Asistente Contable EXPERTOS: Franklin Gualoto, Mario Román					
CONOCIMIENTOS	SEÑALE				
Contabilidad	123				
Tributación	003				
Office	003				
Programa Contable (Pirámide)	023				
Nómina del Personal	023				
Políticas de Pagos	023				
HABILIDADES / DESTREZAS					
Manejo de Recursos Financieros	① <mark>②</mark> ③				
OTRAS COMPETENCIAS					
Pensamiento Deductivo	①② <mark>③</mark>				

Fuente: Estudios realizados

4.1.8. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: ASISTENTE CONTABLE	A 4
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Franklin Gualoto	
EVALUADOR: Gloria Peña	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Ingresar la información contable para la declaración mensual de impuestos.	1	2	3	4	5
Controlar las Cajas Chicas con los saldos del sistema y el saldo del beneficiario de la caja.	1	2	3	4	5
Manejar la Caja Chica del área administrativa.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Manejo de Recursos Financieros	1	2	3	4	5	
Pensamiento Deductivo	1	2	3	4	5	

4.2. CASO PRATICO PUESTO DE SUPERINTENDENTE DE OBRA

4.2.1. MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

TABLA Nº 4.8

Matriz de descripción de actividades / Puesto Superintendente de Obra

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTOS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez

HOJA: 1



N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES VER ANEXO A Parte1			RA NCIALES Parte1
1	Planifica las trabaias a realimenta	F	CE	CM	Total
1	Planifica los trabajos a realizarse	5	5	5	30
2	Analiza los documentos contractuales	3	5	3	18
3	Aplica especificaciones y normas técnicas	4	5	4	24
4	Elabora planes de control de calidad	2	5	4	22
5	Inspecciona el funcionamiento del plan de control de calidad	5	4	4	21
6	Mantiene comunicación con la fiscalización del proyecto (Entidad Contratante)	5	5	5	30
7	Mantiene comunicación con las comunidades de la zona	4	3	3	13
8	Maneja programas de ingeniería.	5	4	4	21
9	Interpreta resultados de campo (Topografía)	3	5	5	28
10	Realiza diseños de ingeniería	4	5	5	29
11	Controla al personal del proyecto	5	5	4	25
12	Coordina las actividades con la administración del proyecto	5	5	4	25

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTOS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez

HOJA: 2



N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIA VER ANEXO A Parte				
			CE	CM	Total		
13	Organiza la utilización de la maquinaria		5	4	25		
14	Organiza al personal en los diferentes frentes de trabajo		5	5	29		
15	Elabora control de rendimientos		5	3	20		
16	Controla la producción en la mina		5	3	20		
17	Controla la producción en la planta de asfaltos		5	3	20		
18	Coordina los trabajos con las subjefaturas		3	3	14		
19	Procesa las planillas de avance de obra y reajuste de precios		5	5	30		
20	Verifica las planillas de subcontratistas		5	4	22		

4.2.2. MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

TABLA Nº 4.9 Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias de puesto

MATRIZ DE ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez

HOJA: 1

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO A Parte 2	Otras competencias (Aptitudes-rasgos) VER ANEXO A Parte 3
Procesar las planillas de avance de obra.	Metodologías de trabajo. Nómina del personal. Regulaciones	(P.C.D)	Monitoreo y Control	Expresión Oral
Planificar los trabajos a realizarse.	Conocer a los subcontratistas AutoCAD	(P.C.D)	Identificación de problemas	
Mantener comunicación con la fiscalización (Entidad Contratante) del proyecto.	Office Equipos de Topografía Equipos de laboratorio	(P)	Instrucción	

4.2.3. GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

TABLA N° 4.10

Guía para aplicar conocimientos informativos / Puesto Superintendente de Obra

GUIA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra



EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez

Áreas de Conocimiento Informativo	Descripción	(X)	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades técnicas y prioridades de la institución.		
2. Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	1	Conocer las metodologías de trabajo.
3. Mercado y entorno	Conocimiento del mercado y entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.		
5. Personas y otras áreas	Conoce personas y otras áreas de la empresa.	1	Conocer al personal.
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos.	√	Conocer las regulaciones
7. Clientes	Conocimiento de los clientes de la empresa.		
8. Proveedores y contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la empresa.	√	Conocer a los subcontratistas
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos Empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
11. Otros conocimientos informativos			

4.2.4. MATRIZ PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

TABLA Nº 4.11

Matriz para identificar destrezas especificas / Puesto Superintendente de Obra

MATRIZ PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra

EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez



DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS						
Destrezas Especificas	Aplica	Especifica				
1. Manejar programas informáticos	√	Office AutoCAD Auto lana				
2.Usar otros idiomas: (especifica el	V	IDIOMA: Ingles				
idioma y el nivel requerido)	•		Alto	Medio	Básico	
		Hablado:		X		
		Escrito:		X		
		Leído:		X		
		IDIOMA:	Españo	ol		
			Alto	Medio	Básico	
		Hablado:	X			
		Escrito:	X			
		Leído:	X			
3.Operar equipos de oficina	√	Computadora Scanner Fax				
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)	1	Equipos de Laboratorio Equipos de Topografía				
6. Otras destrezas especificas						

4.2.5. MATRIZ PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

TABLA Nº 4.12

Matriz para establecer la misión y otros requisitos / Superintendente de Obra

UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados

NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra EXPERTOS: Ing. Víctor Ordoñez, Ing. Diego Beltrán



Defina la misión del Puesto

Controlar en campo la ejecución de los trabajos contratados por la compañía, cumpliendo especificaciones y normas que exige el cliente.

Establecer Educación y capacitación

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica de Especialización
Secundaria Completa	6	Bachiller	Físico Matemático o Ciencias
Carrera Universitaria incompleta			
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria Completa	5	Ingeniero	Civil
Post grados:			Suelos
Diplomado/especialización 🗆			Estructuras
Maestría x			
Doctorado 🗆			

Capacitación Adicional	
(Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)	
Materia / Tema	Número de horas

Establecer Requerimientos de Experiencia

Experier	ncia		
	Experiencia en instituciones similares		
X	Experiencia en puestos similares		
	Experiencia interna en otras posicione	rs ·	
	Menos de un año	☐ Entre cinco y siete años	
☐ Entr	Entre dos y cuatro años	X Entre ocho y diez años	
	Entre dos y cuatro anos	☐ Entre once y quince años	
		☐ Más de quince años	

4.2.6. MATRIZ DE PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

TABLA N° 4.13

Matriz de Perfil de puesto / Puesto Superintendente de Obra

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados	
PERFIL DEL PUESTO	T 1

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERINTENDENTE DE OBRA

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente General

MISION DEL PUESTO:

Controlar en campo la ejecución de los trabajos contratados por la compañía, cumpliendo especificaciones y normas que exige el cliente.

ACTIVIDADES CLAVE:

- 1. Procesar las planillas de avance de obra.
- 2. Planificar los trabajos a realizarse.
- 3. Mantener comunicación con la fiscalización (Entidad Contratante) del proyecto.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Organizar al personal en los diferentes frentes de trabajo.
- 2. Interpretar resultados de campo. (Topografía)
- 3. Realizar diseños de Ingeniería.

COMPETENCIAS							
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS					
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS					
Metodologías de Trabajo	Monitoreo y Control (P.C.D)	Expresión Oral					
Conocer el personal	Identificación de Problemas						
Regulaciones	(P.C.D)						
Subcontratistas							
Manejo de AutoCAD							
Office							
Manejo de equipos de							
topografía							
Manejo de equipos de							
laboratorio.							

REQUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero Civil
- 2. Maestría / diferentes líneas de Ingeniería Civil (Deseable)
- 3. Experiencia de 8 años en puestos similares. (Mínimo)

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

4.2.7. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

TABLA Nº 4.14

Matriz de requerimiento de Selección y Capacitación / Puesto Superintendente de Obra

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	T 1
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Superintendente de Obra EXPERTOS: Ing. Diego Beltrán, Ing. Víctor Ordóñez	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Metodologías de Trabajo	0 23
Conocer el personal	023
Regulaciones	①② <mark>③</mark>
Subcontratistas	023
Manejo de AutoCAD	①② <mark>③</mark>
Office	①② <mark>③</mark>
Equipos de topografía	023
Equipos de laboratorio.	023
HABILIDADES / DESTREZAS	
Monitoreo y Control (P.C.D)	003
Identificación de Problemas (P.C.D)	023
OTRAS COMPETENCIAS	_
Expresión Oral	① <mark>②</mark> ③

4.2.8. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: SUPERINTENDENTE DE OBRA AREA: TÈCNICA EVALUADO: Ing. Diego Beltrán RESPONSABLE: Ing. Maximiliano Hidalgo

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Procesar las planillas de avance de obra.		2	3	4	5
Planificar los trabajos a realizarse.		2	3	4	5
Mantener comunicación con la fiscalización (Entidad Contratante) del proyecto		2	3	4	5
1 -					

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Monitoreo y Control	1	2	3	4	5	
Identificación de Problemas	1	2	3	4	5	
Expresión Oral	1	2	3	4	5	

4.3. PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS CONSTRUCTORA HIDALGO ENRÍQUEZ

4.3.1. AREA ADMINISTRATIVA

4.3.1.1. GERENTE GENERAL

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados		
PERFIL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL		

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

MISION DEL PUESTO:

Actuar como Representante Legal del consorcio en la toma de decisiones y realizar toda gestión administrativa y técnica.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Evaluar las gestiones de todos los departamentos.
- 2. Supervisar el flujo de dinero de la compañía.
- 3. Solucionar los problemas y necesidades de la compañía.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Vigilar el avance de los proyectos adjudicados.
- 2. Analizar los proyectos nuevos y realizar la licitación de los mismos.
- **3.** Coordinar y controlar el avance de los proyectos con los Superintendentes de Obra.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS DESTREZAS		OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Ingeniería Civil	Planificación (D)	Organización	
Administración de Empresas	Asertividad y Firmeza	Liderazgo	
Administración de Proyectos	(P)		
Análisis de Costos Unitarios	Negociación (P)		
Contabilidad			
Gerencia y Liderazgo			

REQUISITOS:

- 1. Posgrado en Administración de empresas o Ingeniería Civil
- 2. Experiencia 5 Años en cargos similares (Mínimo)

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

4.3.1.2. CONTADOR GENERAL

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO A 2

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

MISION DEL PUESTO:

Elaborar los reportes, declaraciones de impuestos y balances de Hidalgo y Enríquez.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Coordina el departamento de contabilidad
- 2. Elaboración de balances y anexos trimestral, semestral y anualmente.
- 3. Prepara y analiza flujos de caja y presupuestos por obra.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Elaboración de declaraciones y anexos mensualmente.
- 2. Revisa e ingresa en el sistema los asientos de ajustes de cuentas contables.
- 3. Controla y planillas de subcontratistas.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Contabilidad y Auditoria	Pensamiento Analítico (D)	Razonamiento
Leyes Tributarias	Manejo de Recursos Financieros	Matemático
Regulaciones	(D)	
Office		
Paquete Contable		
(PIRAMIDE)		

REQUISITOS:

- 1. Título de Contador Público Autorizado (CPA)
- 2. Experiencia 5 Años en puestos similares. (Mínimo)
- 3. Experiencia en el manejo de empresas constructoras.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.1.3. TESORERIA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

A3

NOMBRE DEL PUESTO: TESORERIA

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Contador

MISION DEL PUESTO:

Registrar los ingresos generados por las ventas y elaborar la información financiera.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Elaborar facturas de avance y reajustes de obra.
- 2. Registras los ingresos provenientes de pagos de planillas.
- 3. Registrar la información contable de gastos mayores.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Realizar pagos a proveedores.
- 2. Realizar informes semanales de cuentas por pagar.
- 3. Emitir cheques y retenciones.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Contabilidad	Organización de la información	Facilidad Numérica
Tributación	(D)	
Office	Manejo de recursos financieros	
Pirámide (Paquete Contable)	(D)	
Políticas de pago y cobro		

REQUISITOS:

- 1. Título de Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración
- 2. Experiencia 3 Años en cargos similares (Mínimo)

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

4.3.1.4. JEFE DE COMPRAS

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO A 5

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COMPRAS

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

MISION DEL PUESTO:

Coordinar las actividades necesarias para la adquisición y suministros de los bienes y servicios que se requieran en la institución.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Coordinar las acciones para adquirir los bienes y servicios, al mejor precio y calidad, de acuerdo a las normas y políticas establecidas.
- 2. Realizar los trámites y mantener el control de la documentación que se derive de las compras realizadas.
- 3. Verificar el precio y calidad del producto o servicio que el proveedor ofrece, a efecto de aprobar o rechazar.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Controlar las existencias del almacén de acuerdo a las políticas de la empresa.
- 2. Coordinar los procesos de compra con el personal a su cargo.
- 3. Atender a todos los pedidos de compra de forma rápida y oportuna.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Políticas de Compras Office Repuestos de maquinaria pesada. Proveedores	Juicio y Toma de Decisiones (D) Construcción de Relaciones (P)	Velocidad Perceptual

REQUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero en Contabilidad o Administración.
- 2. Experiencia 3 Años en posiciones similares.(Mínimo)
- 3. Experiencia en empresas de construcción. (Deseable)

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.1.5. MENSAJERO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

A 6

NOMBRE DEL PUESTO: MENSAJERO

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

MISION DEL PUESTO:

Realizar trámites de la compañía con la finalidad de que todo el dinero, documentos lleguen a su destino final.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Depositar dinero en los diferentes Bancos.
- 2. Realizar trámites en Instituciones Públicas y Privadas.
- 3. Realizar trámites para propuestas de nuevos proyectos.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Cambiar cheques y retiros de dinero varias cuentas.
- 2. Realizar procesos de legalización de documentos.
- 3. Apoyar al departamento de compras en la adquisición de los productos.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Personas y Otras Áreas	Orientación de Servicio (P)	Memorizar	
Clientes y Proveedores	Comprensión Lectora (D)		
Rutas			

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller en cualquier especialización.
- 2. Experiencia 1 Año en posiciones similares.
- 3. Licencia Tipo A (Manejar Moto)

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:	

4.3.1.6. SECRETARIA / RECEPCIONISTA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO A 7

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA/RECEPCIONISTA

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Contador

MISION DEL PUESTO:

Receptar llamadas e información de los clientes internos y externos, brindar el apoyo necesario a gerencia y al área administrativa.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Atender la central telefónica y canalizar las llamadas.
- 2. Receptar y derivar la documentación de proveedores.
- 3. Elaborar formularios de ofertas para licitaciones de nuevos proyectos

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Redactar oficios y documentos varios para el cliente.
- 2. Archivar la documentación técnica y administrativa.
- 3. Confirmar pagos a proveedores.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Clientes internos y externos.	Aprendizaje Activo (D)	Comprensión Oral
Proveedores	Orientación de servicio (P)	Expresión Escrita
Secretariado		
Contabilidad Básica		
Ingles		

REOUISITOS:

- 1. Título de bachiller en secretariado o contabilidad.
- 2. Experiencia 1 año en cargos similares (Mínimo)
- 3. Experiencia en empresas constructoras.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:	

4.3.1.7. ADMINISTRADOR DE PROYECTO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

A 8

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DE PROYECTO

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Contadora

MISION DEL PUESTO:

Manejar y vigilar el desempeño del personal, atender las necesidades del proyecto y solucionar los inconvenientes que se dan a diario.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Elaborar controles de asistencia del personal.
- 2. Manejar el flujo de caja chica
- 3. Atender las necesidades del proyecto.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Elaborar planillas para el pago de proveedores
- 2. Inspeccionar ingresos y egresos de bodega.
- 3. Atender las necesidades de los trabajadores.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Office	Generación de Ideas (D)	Ordenar Información
Control de Stock/ Bodega	Trabajo en Equipo (P)	
Reglamento Interno		
Manual de Procesos		
Conocer proveedores y		
subcontratistas.		
Contabilidad Básica		
Relaciones Humanas		

REQUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero en Administración de empresas.
- 2. Maestría Administración de Proyectos. (Deseable)
- 3. Experiencia de 3 Años en puestos similares (Mínimo)

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.1.8. BODEGUERO / ALMACENISTA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO A 9

NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO / ALMACENISTA

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Administrador del Proyecto

MISION DEL PUESTO:

Administrar la bodega de insumos, velando por el adecuado control de las compras, los inventarios de la compañía y el control de entradas y salidas.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Controlar el stock de inventarios.
- 2. Recibir insumos y repuestos de maquinaria y vehículos
- 3. Controlar las entradas y salidas del almacén.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Realizar ingresos a bodega repuestos, diesel, aceite y remitirlos a las oficinas.
- 2. Ubicar los repuestos en las perchas asignadas.
- 3. Hacer un seguimiento al personal de mecánica de los repuestos solicitados.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Manejo de Bodegas	Trabajo en Equipo	Orientación espacial	
Control de Stocks			
Office			
Repuestos de Vehículos			

REQUISITOS:

- 1. Título de Tecnólogo en Costos
- 2. Experiencia 3 Años en puestos similares (Mínimo)

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2. AREA TÉCNICA

4.3.2.1. RESIDENTE DE OBRA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados		
PERFIL DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO: RESIDENTE DE OBRA		

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Vigilar las obras de ejecución de las obras de construcción, modernización o construcción de carreteras, revisando que el proyecto se desarrolle conforme a los programas de trabajo establecidos por la compañía.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Coordinar las actividades correspondientes a la supervisión y control de los trabajos de la obras a su cargo.
- 2. Verificar los avances físicos realizando la inspección y mediciones que indiquen las especificaciones del contrato.
- 3. Brindar apoyo necesario al personal para la correcta ejecución de los procesos.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Vigilar que se cuente con los recursos necesarios para los trabajos contratados.
- 2. Rendir informes periódicos al superintendente sobre los avances de la obra.
- 3. Registrar diariamente los avances del proyecto en el libro de obra.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Reglamento Interno	Monitoreo y control (P.C:D)	Originalidad	
AutoCAD			
Topografía			
Office			
Nómina del Personal			

REQUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero Civil
- 2. Experiencia 4 años en puestos similares (Mínimo)

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.2. LABORATORISTA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T3

NOMBRE DEL PUESTO: LABORATORISTA

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Controlar la de calidad de la materia prima y materiales, realizar ensayos de laboratorio para obtener el diseño óptimo de las mezclas a utilizarse. (Suelos, Asfalto y Hormigones)

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Realizar ensayos de laboratorio
- 2. Realizar informes de los ensayos diarios obtenidos de las mezclas.
- 3. Preparar materiales para extracción de porcentajes para las mezclas.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Controlar el material y equipo de laboratorio.
- 2. Recibir muestras de materiales para emitir un informe de cómo se encuentran.
- 3. Evaluar e interpretar los resultados de los ensayos.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Conocer normas ISO	Destreza Matemática	Razonamiento	
Métodos de Ensayos	Inspección de productos	Matemático	
Office			
Pruebas de Asfalto, suelos y			
hormigón.			

REQUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero Civil (Especializado Hormigón, suelos y asfaltos)
- 2. Experiencia 5 años en la Operación de laboratorios. (Mínimo)

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.3. JEFE DE TRABAJOS

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 4

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TRABAJOS

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Controlar al personal asignado y las actividades encomendadas cumpliendo las normas técnicas y las normas de seguridad del proceso.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Comunicar los trabajos realizados al Superintendente de Obra.
- 2. Control la calidad de los trabajos encomendados.
- 3. Distribuir al personal en el frente de trabajo.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Verificar las condiciones en las que se presenta el personal.
- 2. Verificar el estado de la maquinaria.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Nómina del personal	Manejo del Tiempo	Originalidad	
Reglamento Interno de			
trabajo.			
Subcontratistas			
Trabajos de Ingeniería Civil			

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller
- 2. Experiencia 8 años en puestos similares (Mínimo)
- 3. Experiencia en Manejo del Personal

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:	

4.3.2.4. JEFE DE MANTENIMIENTO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

T 5

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO: Técnico

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Planificar y supervisar el mantenimiento preventivo de los equipos y maquinaria, aplicando planes de control en las reparaciones, repuestos y materiales utilizados.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Organizar el trabajo a soldadores, mecánicos y electricistas.
- 2. Control del mantenimiento preventivo de la maquinaria y vehículos.
- 3. Brindar soporte en el mantenimiento de todas las máquinas de la empresa.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Llevar un historial de mantenimientos de cada maquinaria.
- 2. Solicitar repuestos y materiales para el funcionamiento normal de los equipos.
- 3. Diseñar y fabricar piezas que no existen en el mercado.
- 4. Llevar los reportes de todas las actividades de mantenimiento ejecutadas y por ejecutar en el área mecánica

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS	
Manejo de Scanner	Generación de Ideas (D)	Razonamiento	
Opacímetros	Negociación (P)	Inductivo	
Instrumentación			
Relaciones Humanas			
Office			
Programas de Mantenimiento			
Mecánica/Electricidad			

REOUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero Mecánico Industrial o Automotriz
- 2. Experiencia 5 años en puestos similares. (Mínimo)
- 3. Experiencia en Manejo del Personal

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

4.3.2.5. MECÁNICO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 6

NOMBRE DEL PUESTO: MECANICO

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Mantenimiento

MISION DEL PUESTO:

Realizar tareas técnicas relacionadas con la fabricación, construcción, montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos y vehículos.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Diagnóstica fallas o averías en maquinaria y vehículos.
- 2. Montar y desmontar motores a diesel y gasolina.
- 3. Realizar el mantenimiento general del motor y del vehículo mediante controles convencionales.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Realizar informes del estado operacional de la maquinaria.
- 2. Solicitar repuestos y suministros.
- 3. Emitir informes de actividades y estado de las maquinas al jefe inmediato.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS /HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIA S	
Funcionamiento de motores Diesel/ Gasolina Electricidad Básica Programas de Mantenimiento Manejo de Scanner Mecánica	Diseño de Tecnología (C) Control de Operaciones (C)	Razonamiento deductivo	

REQUISITOS:

- 1. Bachiller Técnico o Tecnólogo en Mecánica Automotriz
- 2. Experiencia 3 Años en puestos similares (Mínimo)
- 3. Experiencia en mantenimiento de Equipo Caminero.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.6. ELECTROMECANICO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 7

NOMBRE DEL PUESTO: ELECTROMECANICO

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Mantenimiento

MISION DEL PUESTO:

Realizar tareas de control y mantenimiento eléctrico y electrónico de las maquinarias, equipos, herramientas e instalaciones

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Realiza el control y mantención sistemática de los motores de los equipos y maquinarias utilizados.
- 2. Coordina con el jefe de mantenimiento los materiales necesarios para efectuar los trabajos de mantenimiento.
- 3. Diagnostica si las piezas eléctricas tienes arreglo.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Informar sobre el funcionamiento de equipos y maquinaria.
- 2. Chequea los circuitos de las maquinas.
- 3. Revisa cualquier falla eléctrica en el campamento.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Electrónica	Control de Operaciones ©	Reconocimiento de
Funcionamiento de motores.	Mantenimiento de Equipos©	problemas.
Manejo de Instrumentos		
Electrónicos		

REQUISITOS:

- 1. Título de Técnico Eléctrico/Electrónico/Electromecánico
- 2. Experiencia de 4 Anos en puestos similares(Mínimo)
- 3. Experiencia en mantenimiento de Equipo Caminero

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.7. OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

T 8

NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Operar y controlar el funcionamiento de la planta en la realización de pavimentos y mezcla asfáltica.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Verificar que la máquina se mantenga operativa.
- 2. Controlar temperatura de los tanques de mezcla asfáltica.
- 3. Elaborar programas de mantenimiento preventivo de la planta.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Interpretar resultados de laboratorio.
- 2. Realizar cambios en la formula dependiendo de los resultados de laboratorio.
- 3. Planificar con el personal de la planta los trabajos del día siguiente.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS /HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Mecánica Básica Electricidad Básica Office Resultados de laboratorio Procesos de Producción	Control de Operaciones (C)	Control de Precisión

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller Técnico (Indistinto)
- 2. Experiencia 2 Años interna en otras posiciones.
- 3. Experiencia en el manejo de planta de asfalto tipo fija o móvil.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.8. OPERADOR DE TRITURADORA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

T 9

NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE TRITURADORA

DEPARTAMENTO: Técnico

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Operar la trituradora, conocer el desempeño esperado, medidas de alimentación, tasas de alimentación y dimensiones del producto esperado.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Operar la trituradora diariamente.
- 2. Verificar que las trituradoras estén operativas.
- 3. Mantener engrasadas las trituradoras todos los días.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Realizar reuniones con el personal de apoyo de la planta.
- 2. Controlar que los materiales no salgan contaminados.
- 3. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las trituradoras.

COMPETENCIAS

COMBIENCERS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Procesos de Trituración.	Control de operaciones (C)	Control de precisión
Tipos de Trituradoras		
Manejo de personal		
Electricidad		
Mecánica		
Office		

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller Técnico
- 2. Experiencia 5 años en puestos similares (Mínimo)
- 3. Experiencia en montaje y desmontaje de trituradoras.

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

4.3.2.9. AYUDANTE DE PLANTA TRITURADORA

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 10

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE PLANTA TRITURADORA

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Operador de Trituradora

MISION DEL PUESTO:

Bridar apoyo en la planta para facilitar la elaboración de la materia prima de acuerdo a las necesidades de la empresa.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Elaborar hoja de control diaria de producción de material.
- 2. Operar eventualmente la planta trituradora.
- 3. Revisar el tablero de control de la maquinaría.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Revisar Tips de cono de la Trituradora terciaria.
- 2. Ayudar en el mantenimiento electrónico y mecánico de la planta.
- 3. Verificación del estado de las mallas y bandas de la trituradora.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Conocer procesos de trituración. Mecánica y electricidad Office Materiales Pétreo	Mantenimiento de Equipos (C)	Originalidad

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller técnico. (Deseable)
- 2. Experiencia 1 Año en posiciones similares.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.10. TOPOGRAFO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

T 11

NOMBRE DEL PUESTO: TOPOGRAFO

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, vías, nivelación de terrenos a fin de facilitar información indispensable para la realización de sus obras.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.
- 2. Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.
- 3. Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Controla por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía
- 2. Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- 3. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	EZAS OTRAS		
	DADES COMPETENCIAS		
3 1 1	Reconocimiento de problemas		
topografía. Dibujo topográfico. Lectura de planos. Manejo de Estación Total			

REQUISITOS:

- 1. Título de Ingeniero Topógrafo o Ingeniero Civil
- 2. Experiencia 5 Años en posiciones similares (Mínimo)
- 3. Experiencia en Trabajos de Campo

ANALIZADO POR: REVISADO POR:

4.3.2.11. CADENERO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 12

NOMBRE DEL PUESTO: CADENERO

DEPARTAMENTO: TECNICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Topógrafo

MISION DEL PUESTO:

Apoyar al topógrafo en las tareas necesarios para el levantamiento topográfico.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Colocar puntos para la nivelación.
- 2. Medir ejes en la vía.
- 3. Realizar mediciones para la colocación de materiales.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Mantener en orden y buen estado los equipos de topografía.
- 2. Realizar cualquier tarea a fin asignada.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Topografía.	Control de Operaciones (C)	Comprensión Oral
Instrumentos de Medición		
Equipos de Topografía		

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller
- 2. Experiencia de 1 Año en puestos similares.
- 3. Experiencia en trabajos de Campo.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.12. OPERADORES DE EQUIPO

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados

PERFIL DEL PUESTO

T 13

NOMBRE DEL PUESTO: OPERADORES DE EQUIPOS

(Finisher, Rodillos, Tractor, Motoniveladora, Fresadora, Excavadora)

DEPARTAMENTO: Técnicos

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente

MISION DEL PUESTO:

Operar maquinaria especializada para los distintos procesos y proyectos a realizarse.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Operar los diferentes equipos.
- 2. Coordinar con el jefe de mantenimiento los mantenimientos preventivos
- 3. Verificar el estado de las piezas de la maquinaria.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Revisar los niveles de aceite.
- 2. Llevar un registro de las horas de trabajo de la máquina.

COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS /HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Seguridad Industrial Procesos de producción Mecánica Manejo de Maquinaria Pesada	Trabajo en Equipo (P)	Velocidad del movimiento de los miembros.

REQUISITOS:

- 1. Título de Bachiller (Deseable)
- 2. Experiencia 4 años en posiciones similares (Certificada)
- 3. Licencia Tipo G

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.13. OBRERO DE OFICIOS VARIOS

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 14

NOMBRE DEL PUESTO: OBRERO DE OFICIOS VARIOS

(Rastrillero/ Ayudantes de Equipo/ Señaleros)

DEPARTAMENTO: Técnica

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Trabajos

MISION DEL PUESTO:

Apoyar procesos de soporte en la obra como señalización, aseo, paleo y colocación de mezclas asfálticas de acuerdo con la normatividad técnica.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Dirigir el tránsito vehicular en los frentes de trabajo.
- 2. Colaborar en las actividades de fresado de la vía.
- 3. Apoyar en la colocación de la carpeta asfáltica.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Dirigir a las volquetas para la colocación de materiales.
- 2. Calentar la mezcla asfáltica.
- 3. Revisar el esta de las maquinarias antes de empezar la jornada diaria

	COMPETENCIAS	
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Procesos de Producción	Selección de Equipos ©	Atención Selectiva
Uso de Herramientas		
Normas de Seguridad		

REQUISITOS:

- 1. Noveno de Bachillerato Terminado.
- 2. Experiencia 1 Año puestos similares.

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.3.2.14. CHOFER

Constructora Hidalgo y Enríquez Ingenieros Asociados PERFIL DEL PUESTO T 15

NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER

(Camión, camioneta, volqueta sencilla, cabezales)

DEPARTAMENTO: TENICO

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente de Obra

MISION DEL PUESTO:

Conducir adecuadamente los camiones, camionetas volquetas cabezales, brindando la colaboración necesaria al desarrollo de los proyectos.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- 1. Transportar materiales a los diferentes frentes de trabajo.
- 2. Transportar maquinaria a los puntos de trabajo.
- 3. Movilizar al personal a la vía o donde se necesite.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1. Chequear los niveles de combustible, aceite, agua y estado de los vehículos diariamente.
- 2. Llevar un control del mantenimiento del vehículo.

	COMPETENCIAS	
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS
	/HABILIDADES	COMPETENCIAS
Leyes de Transito	Selección de Equipo (C)	Control de rapidez
Mecánica Básica		Tiempo de Reacción
Vías y Rutas		
Normas de Seguridad		

REQUISITOS:

- 1. Noveno de Básica Terminado (Mínimo)
- 2. Experiencia 3 Años en puestos similares.
- 3. Licencia Tipo D o E

ANALIZADO POR:	REVISADO POR:

4.4. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN CONSTRUCTORA HIDALGO Y ENRÍQUEZ.

4.4.1. AREA ADMINISTRATIVA

4.4.1.1. GERENTE GENERAL

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	A1
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociado NOMBRE DEL CARGO: Gerente General EXPERTOS: Ing. Maximiliano Hidalgo	OS HEE
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Ingeniería Civil	023
Administración de Empresas	①② <mark>③</mark>
Administración de Proyectos	① <mark>②</mark> ③
Análisis de Costos Unitarios	023
Contabilidad	023
Gerencia y Liderazgo	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Planificación	023
Asertividad y Firmeza	① <mark>②</mark> ③
Negociación	023
OTRAS COMPETENCIAS	
Organización	① <mark>②</mark> ③
Liderazgo	①② <mark>③</mark>

4.4.1.2. CONTADOR GENERAL

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	A 2
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociac NOMBRE DEL CARGO: Contador General EXPERTOS: Gloria Peña	dos H&E
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Paquete Contable (PIRAMIDE)	023
Leyes Tributarias	023
Regulaciones	023
Contabilidad y Auditoria	023
Office	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Pensamiento Analítico	①② <mark>③</mark>
Manejo de Recursos Financieros	023
OTRAS COMPETENCIAS	
Razonamiento Matemático	023

4.4.1.3. TESORERIA

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	A 3
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Tesorería EXPERTOS: Katya Mejía, Gloria Peña	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Contabilidad	①② <mark>③</mark>
Tributación	123
Office	003
Pirámide (Paquete Contable)	023
Políticas de pago y cobro	023
HABILIDADES / DESTREZAS	
Organización de la información	① <mark>②</mark> ③
Manejo de recursos financieros	①② <mark>③</mark>
OTRAS COMPETENCIAS	
Facilidad Numérica	023

4.4.1.4. JEFE DE COMPRAS

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

I	①= Durante
	②= Antes y durante
	③= Antes

	A 5	
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Compras EXPERTOS: Julieta Moreno, Gloria Peña		
CONOCIMIENTOS	SEÑALE	
Políticas de Compras	①② <mark>③</mark>	
Office	003	
Repuestos de maquinaria pesada	① <mark>②</mark> ③	
Proveedores	023	
HABILIDADES / DESTREZAS		
Juicio y Toma de Decisiones	023	
Construcción de Relaciones	① <mark>②</mark> ③	
OTRAS COMPETENCIAS		
Velocidad Perceptual	①② <mark>③</mark>	

4.4.1.5. MENSAJERO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	A 6
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociae NOMBRE DEL CARGO: Mensajero EXPERTOS: Víctor Terán	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Personas y Otras Áreas	023
Clientes y Proveedores	<u>0</u> 23
Rutas	023
HABILIDADES / DESTREZAS	
Orientación de Servicio	023
Comprensión Lectora	①② <mark>③</mark>
OTRAS COMPETENCIAS	
Memorizar	① <mark>②</mark> ③

4.4.1.6. SECRETARIA / RECEPCIONISTA

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	A 7
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Secretaria EXPERTOS: Mónica Nájera, Andrea Angulo	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Clientes internos y externos.	<u>0</u> 23
Proveedores	<mark>0</mark> 23
Secretariado	①② <mark>③</mark>
Contabilidad Básica	① <mark>②</mark> ③
Ingles	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Aprendizaje Activo	<mark>0</mark> 23
Orientación de servicio	①② <mark>③</mark>
OTRAS COMPETENCIAS	
Comprensión Oral	003
Expresión Escrita	①② <mark>③</mark>

4.4.1.7. ADMINISTRADOR DE PROYECTO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	A 8
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociae NOMBRE DEL CARGO: Administrador de Proyecto EXPERTOS: Hugo Cárdenas, Wilmer López	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Conocer proveedores y subcontratistas.	003
Control de Stock/ Bodega	① <mark>②</mark> ③
Reglamento Interno	<mark>0</mark> 23
Manual de Procesos	<mark>0</mark> 23
Contabilidad Básica	① <mark>②</mark> ③
Relaciones Humanas	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Generación de Ideas	① <mark>②</mark> ③
Trabajo en Equipo	①② <mark>③</mark>
OTRAS COMPETENCIAS	
Ordenar Información	①② <mark>③</mark>

4.4.1.8. BODEGUERO / ALMACENISTA

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	A 9	
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Bodeguero / Almacenista EXPERTOS: Marco Gallo / Pedro Nolasco		
CONOCIMIENTOS	SEÑALE	
Manejo de Bodegas	①② <mark>③</mark>	
Control de Stocks	①② <mark>③</mark>	
Office	①② <mark>③</mark>	
Repuestos de Vehículos	① <mark>②</mark> ③	
HABILIDADES / DESTREZAS		
Trabajo en Equipo	① <mark>②</mark> ③	
OTRAS COMPETENCIAS		
Orientación espacial	①② <mark>③</mark>	

4.4.2. AREA TÉCNICA

4.4.2.1. RESIDENTE DE OBRA REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

		T 2
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Residente de Obra EXPERTOS: Ing. Adrián Paredes, Ing. Diego Beltrán	dos	Her
CONOCIMIENTOS	Sl	EÑALE
Reglamento Interno	(D23
AutoCAD	(DQ <mark>3</mark>
Topografía	(D2 <mark>3</mark>
Office	(DQ <mark>3</mark>
Equipos de topografía	(D2 <mark>3</mark>
Equipos de laboratorio.	(D2 <mark>3</mark>
Nómina del Personal	(D <mark>23</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS		
Monitoreo y control (P.C, D)	(D <mark>2</mark> 3
OTRAS COMPETENCIAS		
Expresión Oral	(D <mark>2</mark> 3

4.4.2.2. LABORATORISTA

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	T3
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Laboratorista EXPERTOS: Ing. Marco Chamorro, Ing. Adrián Paredes	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Conocer normas ISO	①② <mark>③</mark>
Métodos de Ensayos	①② <mark>③</mark>
Office	①② <mark>③</mark>
Pruebas de suelos, asfaltos y hormigón	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Destreza Matemática	①② <mark>③</mark>
Inspección de productos	023
OTRAS COMPETENCIAS	
Expresión Oral	023

4.4.2.3. JEFE DE TRABAJOS

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

	T 4
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Trabajos EXPERTOS: Sr. Enrique Piñas, Sr. José Guevara	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Nómina del personal	0 23
Reglamento Interno de trabajo.	023
Subcontratistas	023
Trabajos de Ingeniería Civil	003
HABILIDADES / DESTREZAS	
Manejo del Tiempo	123
OTRAS COMPETENCIAS	
Originalidad	123

4.4.2.4. JEFE DE MANTENIMIENTO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

		T 5
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociae NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Mantenimiento EXPERTOS: Ing. Giovanni Zurita, Ing. Simón Muñoz	dos	нет
CONOCIMIENTOS	SI	EÑALE
Manejo de Scanner	(DQ <mark>3</mark>
Opacímetros	(DQ <mark>3</mark>
Instrumentación	(D <mark>2</mark> 3
Relaciones Humanas	(D <mark>2</mark> 3
Office	(DQ <mark>3</mark>
Programas de Mantenimiento	(D2 <mark>3</mark>
Mecánica	(D2 <mark>3</mark>
Electricidad	(DQ <mark>3</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS		
Generación de Ideas	(D2 <mark>3</mark>
Negociación	(D <mark>2</mark> 3
OTRAS COMPETENCIAS		
Razonamiento Inductivo	(D2 <mark>3</mark>

4.4.2.5. MECANICO REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
©= Antes y durante	
③= Antes	

	T 6
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Mecánico EXPERTOS: Héctor Valencia, Carlos Tipantagsi	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Funcionamiento de motores Diesel/ Gasolina	①② <mark>③</mark>
Electricidad Básica	123
Programas de Mantenimiento	① <mark>②</mark> ③
Manejo de Scanner	<u> </u>
Mecánica	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Diseño de Tecnología	① <mark>②</mark> ③
Control de Operaciones	123
OTRAS COMPETENCIAS	
Razonamiento deductivo	023

4.4.2.6. ELECTROMECANICO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
©= Antes y durante
③= Antes

	T 7
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Electromecánico EXPERTOS: Tito Velásquez, Ing. Simón Muñoz	HAE
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Electrónica	①② <mark>③</mark>
Funcionamiento de motores	①②③
Manejo de Instrumentos electrónicos	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Control de Operaciones	① <mark>②</mark> ③
Mantenimiento de Equipos	023
OTRAS COMPETENCIAS	
Reconocimiento de problemas	①② <mark>③</mark>

4.4.2.7. OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

		T 8
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Operador de Planta de Asfalto EXPERTOS: Armando Baque, Jimmy Pincay		
CONOCIMIENTOS	SEÑ	ALE
Mecánica Básica	①(2 3
Electricidad Básica	①(2 3
Office	①(2 3
Resultados de laboratorio	①(23
Procesos de Producción	①(23
HABILIDADES / DESTREZAS		
Control de Operaciones	①	2 3
OTRAS COMPETENCIAS		
Control de Precisión	00	23

4.4.2.8. OPERADOR DE PLANTA TRITURADORA

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	Т 9
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Operador de Trituradora EXPERTOS: Cesar Abarca, Miguel Remache	dos
CONOCIMIENTOS	SENALE
Procesos de Trituración.	003
Tipos de Trituradoras	003
Manejo de personal	<mark>0</mark> 23
Electricidad	023
Mecánica	① <mark>②</mark> ③
Office	023
HABILIDADES / DESTREZAS	
Control de operaciones	①② <mark>③</mark>
OTRAS COMPETENCIAS	
Control de precisión	①② <mark>③</mark>

4.4.2.9. AYUDANTE DE PLANTA TRITURADORA

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	T 10
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asocia NOMBRE DEL CARGO: Ayudante de Planta Trituradora EXPERTOS: Darwin Coba, Hugo Caicedo	dos
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Conocer procesos de trituración.	003
Mecánica y electricidad	0 23
Office	①② <mark>③</mark>
Materiales Pétreos	<u>0</u> 23
HABILIDADES / DESTREZAS	
Control de operaciones	①② <mark>③</mark>
OTRAS COMPETENCIAS	
Originalidad	023

4.4.2.10. TOPOGRAFO REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	T11
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Topógrafo EXPERTOS: Ing. Efraín Chicaiza, Ing. Jaime Sotomayor	THE STATE OF THE S
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Técnicas y principios aplicados en topografía.	①② <mark>③</mark>
Uso y cuidado del equipo de topografía.	①② <mark>③</mark>
Dibujo topográfico.	①② <mark>③</mark>
Lectura de planos.	①② <mark>③</mark>
Manejo de Estación Total	① <mark>②</mark> ③
AutoCAD	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Destreza Matemática	①② <mark>③</mark>
Planificación	① <mark>②</mark> ③
OTRAS COMPETENCIAS	
Reconocimiento de problemas	①② <mark>③</mark>

4.4.2.11. CADENEROS

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	T12	
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Cadeneros EXPERTOS: Luis Topanta, Jaime Sotomayor		
CONOCIMIENTOS	SEÑALE	
Topografía.	1000	
Instrumentos de Medición	- Harri	
Equipos de Topografía	(1) <mark>(2</mark> (3)	
HABILIDADES / DESTREZAS		
Control de Operaciones	003	
OTRAS COMPETENCIAS		
Comprensión Oral	123	

4.4.2.12. OPERADORES DE EQUIPO

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①=	Durante
2=	Antes y durante
3=	Antes

	T13
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Operadores de Equipos EXPERTOS: Luis Ormaza, Guido Paredes, José Baque	
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Seguridad Industrial	023
Procesos de producción	023
Mecánica	① <mark>②</mark> ③
Manejo de Maquinaria pesada	①② <mark>③</mark>
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en Equipo	003
OTRAS COMPETENCIAS	
Velocidad del movimiento de los miembros	①②③

4.4.2.13. OBRERO OFICIOS VARIOS

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante
②= Antes y durante
③= Antes

	T 14
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociad NOMBRE DEL CARGO: Obrero de Oficios Varios EXPERTOS: Enrique Barrios, Rodrigo Ruano	los
CONOCIMIENTOS	SEÑALE
Procesos de Producción	023
Uso de Herramientas	①②③
Normas de Seguridad	<u>0</u> 23
HABILIDADES / DESTREZAS	
Selección de Equipo	003
OTRAS COMPETENCIAS	
Atención Selectiva	①② <mark>③</mark>

4.4.2.14. CHOFER

REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

①= Durante	
②= Antes y durante	
③= Antes	

		T 15		
UNIDAD: Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados NOMBRE DEL CARGO: Chofer EXPERTOS: Willian Núñez, Francisco Rodas, Marco Guarnizo				
CONOCIMIENTOS	SE	ÑALE		
Leyes de Transito	(1	023		
Mecánica Básica	(1	023		
Vías y Rutas	(1	2 3		
Normas de Seguridad	(I	23		
HABILIDADES / DESTREZAS				
Selección de Equipo	(I	23		
OTRAS COMPETENCIAS				
Control de rapidez	(I) (2 <mark>3</mark>		
Tiempo de Reacción	(I	023		

4.5. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONSTRUCTORA HIDALGO Y ENRÍQUEZ

4.5.1. AREA ADMINISTRATIVA

4.5.1.1. GERENTE GENERAL

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: GERENTEGENERAL	A 1
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Ing. Maximiliano Hidalgo	
EVALUADOR: Accionistas	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Evaluar las gestiones de todos los departamentos.	1	2	3	4	5
Supervisar el flujo de dinero de la compañía.	1	2	3	4	5
Solucionar los problemas y necesidades de la compañía	1	2	3	4	5

Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Planificación	1	2	3	4	5	
Asertividad y Firmeza	1	2	3	4	5	
Negociación	1	2	3	4	5	
Organización	1	2	3	4	5	

4.5.1.2. CONTADOR GENERAL

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: CONTADOR GENERAL	A 2
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Gloria Peña	
EVALUADOR: Ing. Maximiliano Hidalgo	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Coordinar el departamento de contabilidad	1	2	3	4	5
Elaboración de balances y anexos trimestral, semestral y anualmente.		2	3	4	5
Preparar y analizar flujos de caja y presupuestos por obra.		2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Pensamiento Analítico	1	2	3	4	5
Manejo de Recursos Financieros	1	2	3	4	5
Razonamiento Matemático	1	2	3	4	5

4.5.1.3. TESORERIA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: TESORERIA	A 3
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Katya Mejía	
EVALUADOR : Gloria Peña	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Elaborar facturas de avance y reajustes de obra.	1	2	3	4	5
Registras los ingresos provenientes de pagos de planillas.	1	2	3	4	5
Registrar la información contable de gastos mayores.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Organización de la información (D	1	2	3	4	5
Manejo de recursos financieros (D)	1	2	3	4	5
Facilidad Numérica	1	2	3	4	5

4.5.1.4. JEFE DE COMPRAS

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: JEFE DE COMPRAS	A 5
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Julieta Moreno	
EVALUADOR: Ing. Maximiliano Hidalgo	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Coordinar las acciones para adquirir los bienes y servicios, al mejor precio y calidad, de acuerdo a las normas y políticas establecidas.	1	2	3	4	5
Realizar los trámites y mantener el control de la documentación que se derive de las compras realizadas.	1	2	3	4	5
Verificar el precio y calidad del producto o servicio que el proveedor ofrece, a efecto de aprobar o rechazar	1	2	3	4	5

> Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada	
4 = Desarrollada	
3 = Medianamente desarrollada	l
2 = Poco desarrollada	
1 = No desarrollada	

COMPETENCIAS						
Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3	4	5	
Construcción de Relaciones	1	2	3	4	5	
Velocidad Perceptual	1	2	3	4	5	

4.5.1.5. MENSAJERO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: MENSAJERO	A 6
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Víctor Terán	
EVALUADOR: Gloria Peña	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Depositar dinero en los diferentes Bancos.	1	2	3	4	5
Realizar trámites en Instituciones Públicas y Privadas.	1	2	3	4	5
Realizar trámites para propuestas de nuevos proyectos.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS					
Orientación de Servicio	1	2	3	4	5
Comprensión Lectora	1	2	3	4	5
Memorizar	1	2	3	4	5

4.5.1.6. SECRETARIA / RECEPCIONISTA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: SECRETARIA / RECEPCIONISTA	A 7
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Mónica Nájera	
EVALUADOR: Gloria Peña	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Atender la central telefónica y canalizar las llamadas.	1	2	3	4	5
Receptar y derivar la documentación de proveedores.	1	2	3	4	5
Elaborar formularios de ofertas para licitaciones de nuevos proyectos	1	2	3	4	5

Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIA	S				
Aprendizaje Activo (D)	1	2	3	4	5
Orientación de servicio (P)	1	2	3	4	5
Comprensión Oral	1	2	3	4	5
Expresión Escrita	1	2	3	4	5

4.5.1.7. ADMINISTRADOR DE PROYECTO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: ADMINISTRADOR DE PROYECTO	A 8
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Hugo Cárdena	
EVALUADOR: Gloria Peña	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Elaborar controles de asistencia del personal.	1	2	3	4	5
Manejar el flujo de caja chica	1	2	3	4	5
Atender las necesidades del proyecto.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Generación de Ideas	1	2	3	4	5
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Ordenar Información	1	2	3	4	5

4.5.1.8. BODEGUERO / ALMACENISTA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: BODEGUERO/ ALMACENISTA	A 9
AREA: ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE: Marco Gallo	
EVALUADOR: Hugo Cárdenas – Administrador de Proyecto	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Controlar el stock de inventarios.	1	2	3	4	5
Recibir insumos y repuestos de maquinaria y vehículos	1	2	3	4	5
Controlar las entradas y salidas del almacén.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Orientación espacial	1	2	3	4	5

4.5.2. AREA TÉCNICA

4.5.2.1. RESIDENTE DE OBRA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: RESIDENTE DE OBRA	T 2
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Adrian Paredes	
EVALUADOR: Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Coordinar las actividades correspondientes a la supervisión y control de los trabajos de la obras a su cargo.	1	2	3	4	5
Verificar los avances físicos realizando la inspección y mediciones que indiquen las especificaciones del contrato.	1	2	3	4	5
Brindar apoyo necesario al personal para la correcta ejecución de los procesos.	1	2	3	4	5

> Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Monitoreo y control	1	2	3	4	5
Originalidad	1	2	3	4	5

4.5.2.2. LABORATORISTA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: LABORATORISTA	T 3
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Ángel Chamorro	
EVALUADOR: Adrian Paredes – Residente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Realizar ensayos de laboratorio	1	2	3	4	5
Realizar informes de los ensayos diarios obtenidos de las mezclas.	1	2	3	4	5
Preparar materiales para extracción de porcentajes para las mezclas.	1	2	3	4	5

> Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Destreza Matemática	1	2	3	4	5
Inspección de productos	1	2	3	4	5
Razonamiento Matemático	1	2	3	4	5

4.5.2.3. JEFE DE TRABAJOS

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: JEFE DE TRABAJOS	T 4
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Enrique Piñas	
EVALUADOR: Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Comunicar los trabajos realizados al Superintendente de Obra.	1	2	3	4	5
Control la calidad de los trabajos encomendados.	1	2	3	4	5
Distribuir al personal en el frente de trabajo	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada	
4 = Desarrollada	
3 = Medianamente desarrollada	a
2 = Poco desarrollada	
1 = No desarrollada	

COMPETENCIAS	5				
Manejo del Tiempo	1	2	3	4	5
Originalidad	1	2	3	4	5

4.5.2.4. JEFE DE MANTENIMIENTO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO	T 5
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Geovanni Zurita	
EVALUADOR: Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Organizar el trabajo a soldadores, mecánicos y electricistas.		2	3	4	5
Control del mantenimiento preventivo de la maquinaria y vehículos.	1	2	3	4	5
Brindar soporte en el mantenimiento de las máquinas de la empresa.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Generación de Ideas	1	2	3	4	5	
Negociación	1	2	3	4	5	
Razonamiento Inductivo	1	2	3	4	5	

4.5.2.5. MECANICO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: MECANICO	T 6
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Carlos Tipantasig	
EVALUADOR: Geovanni Zurita – Jefe de Mantenimiento	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Diagnóstica fallas o averías en maquinaria y vehículos.		2	3	4	5
Montar y desmontar motores a diesel y gasolina.		2	3	4	5
Realizar el mantenimiento general del motor y del vehículo mediante controles convencionales.		2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
3 – Altainelle desarronada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Diseño de Tecnología	1	2	3	4	5	
Control de Operaciones	1	2	3	4	5	
Razonamiento Deductivo	1	2	3	4	5	

4.5.2.6. ELECTROMECANICO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: ELECTROMECANICO	T 7
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Tito Velásquez	
EVALUADOR: Geovanni Zurita – Jefe de Mantenimiento	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Realiza el control y mantención sistemática de los motores		2	3	4	5
de los equipos y maquinarias utilizados.					
Coordina con el jefe de mantenimiento los materiales	1	2	3	4	5
necesarios para efectuar los trabajos de mantenimiento.					
Diagnostica si las piezas eléctricas tienes arreglo.		2	3	4	5
			_		

Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS					
Control de Operaciones	1	2	3	4	5
Mantenimiento de Equipos	1	2	3	4	5
Reconocimiento de Problemas	1	2	3	4	5

4.5.2.7. OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: OPERADOR DE PLANTA DE ASFALTO	T 8
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Armando Baque	
EVALUADOR : Jefe de Mantenimiento	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Verificar que la máquina se encuentre operativa.	1	2	3	4	5
Controlar temperatura de los tanques de mezcla asfáltica.	1	2	3	4	5
Elaborar programas de mantenimiento preventivo de la planta.	1	2	3	4	5

> Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

•	iu.
	5 = Altamente desarrollada
	4 = Desarrollada
	3 = Medianamente desarrollada
	2 = Poco desarrollada
	1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Control de Operaciones	1	2	3	4	5	
Control de Precisión	1	2	3	4	5	

4.5.2.8. OPERADOR DE TRITURADORA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: OPERADOR DE TRITURADORA	T 9
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Cesar Abarca	
EVALUADOR: Geovanni Zurita – Jefe de Mantenimiento	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Operar la trituradora diariamente.	1	2	3	4	5
Verificar que las trituradoras estén operativas.	1	2	3	4	5
Mantener engrasadas las trituradoras todos los días.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

- 4	
	5 = Altamente desarrollada
	4 = Desarrollada
	3 = Medianamente desarrollada
	2 = Poco desarrollada
	1 = No desarrollada

COMPETENCIAS						
Control de operaciones	1	2	3	4	5	
Control de precisión	1	2	3	4	5	

4.5.2.9. AYUDANTE DE PLANTA TRITURADORA

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: AYUDANTE DE PLANTA TRITURADORA	T 10
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Darwin Coba	
EVALUADOR: Cesar Abarca - Operador de Trituradora	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Elaborar hoja de control diaria de producción de material.	1	2	3	4	5
Operar eventualmente la planta trituradora.	1	2	3	4	5
Revisar el tablero de control de la maquinaría.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

iu.
5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Mantenimiento de Equipos	1	2	3	4	5
Originalidad	1	2	3	4	5

4.5.2.10. TOPOGRAFO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: TOPOGRAFO	T 11
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Jaime Sotomayor	
EVALUADOR: Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.	1	2	3	4	5
Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.	1	2	3	4	5
Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Destreza Matemática	1	2	3	4	5
Planificación	1	2	3	4	5
Reconocimiento de Problemas	1	2	3	4	5

4.5.2.11. CADENERO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: CADENERO	T 12
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Luis Toapanta	
EVALUADOR : Jaime Sotomayor – Topógrafo	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Colocar puntos para la nivelación.	1	2	3	4	5
Medir ejes en la vía.	1	2	3	4	5
Realizar mediciones para la colocación de materiales.	1	2	3	4	5

Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

•	14.
	5 = Altamente desarrollada
	4 = Desarrollada
	3 = Medianamente desarrollada
	2 = Poco desarrollada
	1 = No desarrollada

COMPETENCIAS	5				
Control de Operaciones	1	2	3	4	5
Comprensión Oral	1	2	3	4	5

4.5.2.12. OPERADOR DE EQUIPO

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: OPERADOR DE EQUIPO	T 13
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Luis Ormaza	
EVALUADOR: Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Operar los diferentes equipos.	1	2	3	4	5
Coordinar con el jefe de mantenimiento los mantenimientos preventivos	1	2	3	4	5
Verificar el estado de las piezas de la maquinaria.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETEN	CIAS	5				
Trabajo en Equipo		1	2	3	4	5
Velocidad del movimiento de miembros.	los	1	2	3	4	5

4.5.2.13. OBRERO DE OFICIOS VARIOS

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: OBRERO DE OFICIOS VARIOS	T 14
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Enrique Barrios	
EVALUADOR : Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Dirigir el tránsito vehicular en los frentes de trabajo.	1	2	3	4	5
Colaborar en las actividades de fresado de la vía.	1	2	3	4	5
Apoyar en la colocación de la carpeta asfáltica.	1	2	3	4	5

➤ Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

COMPETENCIAS					
Selección de Equipos	1	2	3	4	5
Atención Selectiva	1	2	3	4	5

4.5.2.14. CHOFER

Constructora Hidalgo & Enríquez Ingenieros Asociados EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PUESTO: CHOFER	T 15
AREA: TÈCNICA	
RESPONSABLE: Francisco Rodas	
EVALUADOR: Diego Beltrán – Superintendente de Obra	

> Evaluar el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo según la siguiente escala.

5 = Altamente efectivo
4 = Efectivo
3 = Medianamente efectivo
2 = Poco efectivo
1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto					
Transportar materiales a los diferentes frentes de trabajo.	1	2	3	4	5
Transportar maquinaria a los puntos de trabajo.	1	2	3	4	5
Movilizar al personal a la vía o donde se necesite.		2	3	4	5

Calificar el grado de desarrollo de las competencias asociadas a las actividades según la siguiente escala.

•	iid.						
	5 = Altamente desarrollada						
	4 = Desarrollada						
	3 = Medianamente desarrollada						
	2 = Poco desarrollada						
	1 = No desarrollada						

COMPETENCIAS					
Selección de Equipo	1	2	3	4	5
Control de rapidez	1	2	3	4	5
Tiempo de Reacción	1	2	3	4	5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Hidalgo y Enríquez es una constructora civil que ha crecido notablemente en la última década, posee un patrimonio sólido, así como también un grupo numeroso de trabajadores comprometidos con los objetivos de la empresa.
- El problema detectado en la Constructora Hidalgo y Enríquez, al momento de cubrir una plaza de trabajo, se ocasionado por la falta de un modelo gestión de Recursos Humanos, ya que no se cuenta con bases ni directrices que un candidato debe a cumplir para ser contratado por lo cual se vio la necesidad de plantear un sistema de gestión de recursos humanos.
- ✓ El proceso actual de selección y contratación del personal esta mas direccionado a la experiencia que presenten los postulantes, ya que no existe un perfil de cada puesto, por lo cual no se puede enfocar en otros requerimientos de selección.
- En la estructura Organizacional de la compañía no aparece un departamento de Gestión del talento Humano, cada área o departamento delega a su jefe a efectuar el proceso de selección según sus necesidades y lamentablemente muy pocos poseen conocimientos en gestión del talento humano, lo que limita a encontrar empelados que llenen las expectativas y cumplan con las normas de la empresa.
- En las reuniones de trabajo establecidas con el personal Técnico y el panel de expertos de los puestos se detecto que existe desconocimiento sobre los subsistemas de Recursos Humanos, esto se puede deducir ya que nunca la empresa a determinado procesos de de selección, capacitación , evaluación del desempeño y remuneración.
- ✓ El diseño de un modelo de gestión de Recursos Humanos que integre un modelo de perfiles de puestos por competencias, permite un mejor control de las

competencias manifestadas en el desenvolvimiento laboral, así también nos permite conocer las necesidades a ser implantadas en un futuro.

- ✓ La determinación de los perfiles de puestos por competencias permite medir paralelamente los procesos y resultados a través de las tareas esenciales del puesto y sus competencias asociadas.
- La propuesta del modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias permitirá desarrollar los procesos de selección y contratación del personal y los demás subsistemas, lo que facilitara acoplarse a los direccionamientos estratégicos que tome la empresa para la consecución de los objetivos.
- Con la ejecución del modelo, se pretende establecer lineamientos en la aplicación de los subprocesos de gestión del recurso humano, a fin de que cada proceso este definido y los trabajadores puedan superarse como personas y profesionalmente.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Dar a conocer la idea fundamental del proyecto de investigación a través de cursos semanarios, que fundamenten la aplicación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias.
- ✓ La empresa debería crear un departamento de Recursos Humanos, que sea el encargado de desarrollar los subsistemas del modelo de gestión y brindar la atención necesaria al personal de la compañía.
- ✓ Cumplir con procesos de selección y contratación utilizando las matrices propuestas en estudio, a fin de conseguir formar un grupo de trabajo mejor capacitado y experimentado para los puestos.
- ✓ Definir un manual de inducción del personal donde contenga información básica como misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ De no crearse el área de Recursos Humanos se debería capacitar a los jefes de los departamentos, sobre administración del personal bajo el enfoque de competencias, para que desarrollen el proceso de selección bajo perfiles de puestos.

- ✓ Antes de iniciar un proceso de selección la compañía debe reclutar internamente los candidatos, puesto que este proceso tiene un bajo costo y genera mayor confianza al momento de tomar una decisión.
- ✓ Establecer un compromiso con los expertos de los puestos, para la correcta ejecución de las actividades expuestas en el desarrollo del levantamiento del perfil.
- ✓ Establecer programas de capacitación constante para potencializar el desarrollo del personal en las actividades de cada puesto.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. LIBROS Y TESIS

- ALLES, Martha, Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias,
 Editorial Granica, Argentina Buenos Aires 2005
- 2) ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Ediciones Granica, 2005
- 3) ALLES, Martha, *Empleo: El proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001
- 4) CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 2001
- 5) CORDOVA, Andrea y ESTEBAN, Vanessa, *Propuesta de diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para la empresa General Telephony Service S.A*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, 2005
- 6) Hay Group. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Editorial Deusto, Segunda Edición España 1996
- 7) LE BORTEF, G., De la Competence, Editions D'Organizations, 2005
- 8) Levy-Leboyer, Claude. *Feedback de 360°*.Editorial Gestión, Barcelona España 2000
- 9) MORENO, Leoncio, "Gestión por competencias: compensación" Boletines LMP, 2005
- 10) MUCHINSKY, Paul. *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial / organizacional*. Desclée de Brouwer, Bilbao-Portugal.

- 11) PEPA. Rodrigo, "Selección por Competencias: Importancia del perfil a definir y técnicas", Revista: Capital Humano, # 135,2000
- 12) QUELAL, Denisse y RODRIGUEZ, Andrés, Diseño de un modelo de gestión para la selección y contratación del personal, en las empresas pequeñas y medianas del distrito Metropolitano de Quito, basado en competencias caso Lanzoty, Escuela Politécnica Nacional, Quito, 2010
- 13) SPENCER, L y SPENCER, Competence at work Models for superior performance, New York, 1993

6.2. MANUALES

- 1) "Diario Hoy" EDICION ESPECIAL, 2003
- 2) HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Escritura Pública, Quito 19 de Enero de 1992
- 3) HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Escritura Pública, Quito 22 de Enero de 2003
- HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Escritura Pública de contrato, Quito, 11 de Noviembre del 2008
- 5) HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Manual de Seguridad, Quito, Enero del 2005
- 6) HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Plan Estratégico, Quito, 20 de Febrero del 2000
- 7) HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Reglamento Interno de Trabajo, Quito,15 de Enero del 2005
- 8) HIDALGO Y ENRÍQUEZ, Rol de Pagos Ejercicio Económico 2009, Quito, 30 de Junio del 2009
- 9) WIRTGEN GROUP, "Manual de Operación Planta Asfáltica UACF",7ma. edición,2000

6.3. DIRECCIONES INTERNET

- 1) http://masanchez50.galeon.com/
- 2) www.mintransporte.gov.co/Ministerio/historia.htm
- 3) http://turnkey.taiwantrade.com.tw
- 4) http://www.holcim.cl/CL/ESC/id/38286/mod/gnm20/page/editorial.html
- 5) http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos/15225-2
- 6) http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxviii.htm
- 7) http://es.wikipedia.org/wiki/Principio de Pareto
- 8) http://www.arearh.com
- 9) http://www.boletineslmp.com/GC-compensacion.htm

ANEXOS

ANEXO A

REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO DE HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES Y AMBITO DE APLICACIÓN

- **Art. 1**. El CONSORCIO HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS al amparo de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, en relación con las normas contenidas en el numeral 12 del Art. 42, el literal e) del Art. 45 y el numeral segundo del Art. 172, del mismo Código, expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo para su aplicación en todas las dependencias del Consorcio a nivel Nacional.
- El presente Reglamento Interno rige las relaciones laborales existentes entre la CONSORCIO HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS cuya actividad económica principal es: ACTIVIADES DE INGENIERIA CIVIL dentro del Territorio Ecuatoriano, y los Trabajadores que laboran en el Consorcio representado por el Ingeniero Hidalgo Naranjo Maximiliano cuya casa matriz se encuentre ubicada en las calles Polonia N.- 377 y Vancouver de la ciudad de Quito, por lo que sus disposiciones se consideran incorporadas en los contratos de trabajo que celebre el Consorcio con sus Trabajadores que laboren en todo el territorio ecuatoriano, quedando tanto el Consorcio como sus Trabajadores sometidos a las disposiciones del presente Reglamento Interno.
- **Art. 2**. Los términos **CONSORCIO Y TRABAJADOR** se utilizarán en adelante para denominar al CONSORCIO HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS y sus Trabajadores; de manera que exista una mejor interpretación.
- **Art. 3**. Tanto el Consorcio como los Trabajadores se sujetan de manera estricta al cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno aprobado por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, el mismo que debe ser obligatoriamente conocido por los Trabajadores, sin que su desconocimiento pueda ser alegado como excusa por parte de cualquiera de los Trabajadores.
- **Art. 4**. El Departamento de Recursos Humanos, Superintendentes de Proyectos y cada uno de los Jefes departamentales, serán responsables de la correcta y justa interpretación, aplicación y ejecución del presente reglamento; los mismos que cumplirán y harán cumplir todas las resoluciones de este Reglamento, supervisarán la marcha administrativa y técnica de los Trabajadores y administrarán el personal a su cargo.
- **Art. 5**. El Consorcio no reconocerá como oficial y obligatoria, y tampoco los Trabajadores, a ninguna comunicación, circular, correspondencia, etc., que no lleve la firma del Representante Legal del Consorcio, de quien lo subrogue, o de las personas debidamente autorizadas para el efecto.
- Art. 6. Serán también de aplicación obligatoria otras normas y disposiciones que de conformidad con la Ley, sus reglamentos y las políticas propias del CONSORCIO HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS, dicte para el desarrollo de sus actividades, las mismas que podrán ser actualizadas o modificadas de tiempo en tiempo,

según las necesidades del Consorcio, como Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Seguridad para los Trabajadores y El Manual de Funciones.

CAPITULO II

DEL INGRESO DEL PERSONAL

- **Art.** 7. El Consorcio para el cumplimiento de sus actividades celebrará según las circunstancias específicas de cada contratación cualquiera de los contratos individuales de trabajo permitidos por el Código del Trabajo y las Leyes laborales vigentes.
- **Art. 8**. Todo aspirante a prestar sus servicios en el Consorcio, deberá llenar como requisito previo el formulario de solicitud de empleo.

Adicionalmente el Consorcio se reserva en todo momento, el derecho de investigar los antecedentes personales y de experiencia laboral de cada aspirante, para lo cual podrá solicitar al interesado o a terceras personas cuanta información o certificaciones creyere pertinente.

Las personas obligadas por la Ley deberán presentar fotocopia de su cédula militar, en el caso de los profesionales cuyos servicios requiera de títulos, permisos especiales, matrículas o inscripciones conforme a las respectivas leyes de ejercicio o defensa profesional, se deberá presentar la documentación correspondiente.

Art. 9.Para ingresar al CONSORCIO HIDALGO & ENRÍQUEZ INGENIEROS ASOCIADOS son requisitos los siguientes:

- a) Presentación de tres copias de cédula de identidad o ciudadanía
- b) Tres copias de papeleta de votación o certificado
- c) Partida de nacimiento de las cargas familiares
- d) Presentación de tres copias de libreta militar en el caso de varones
- e) Certificado Médico actualizado
- f) Certificados de estudios, certificados de honorabilidad y de trabajo
- g) Carné del IESS, si lo tuviere
- h) Record Policial original y actualizado
- i) Títulos en la ramas que se estén o vayan a desempeñarse

Art. 10.El Departamento de Recursos Humanos del Consorcio, será el competente para obtener y mantener en sus archivos la información y documentación anteriormente estipulada. Este Departamento y en conformidad con los manuales de procedimientos y funciones que son parte de este reglamento, realizará los cambios del personal, cargos y funciones que el Consorcio creyere conveniente, con la autorización respectiva de la Gerencia o Superintendentes de cada proyecto.

- **Art. 11**.En caso de falsedad en las informaciones proporcionadas por el aspirante, falta de autenticidad de los documentos entregados o adulteración de los mismos, se considerará que se ha inducido a celebrar el contrato mediante certificados falsos y el Consorcio, de acuerdo a lo que dispone el numeral segundo del Art. 316 del Código del Trabajo, podrá de inmediato separar al Trabajador que haya incurrido en esas faltas, sin necesidad de desahucio y sin que esa separación sea considerada como despido intempestivo, ni como violación a la estabilidad en el evento de que estuviere vigente una estabilidad derivada de la Ley.
- Art. 12. Todo contrato de trabajo será siempre celebrado por escrito, ningún aspirante podrá ser considerado como Trabajador hasta no haber cumplido con los requisitos establecidos en el Art. 9 y 11 de este Reglamento y haber suscrito el correspondiente contrato de trabajo. El contrato suscrito por primera vez entre el Consorcio y el Trabajador, se establecerá obligatoriamente un tiempo de prueba de hasta noventa días, periodo en el cual, cualquiera de las partes puede darlo por terminado libremente, sin lugar a indemnización alguna, de conformidad con lo prescrito en el Art. 15 de Código del Trabajo. Vencido este plazo automáticamente este tendrá la vigencia para completar el tiempo de duración del contrato. Finalizado el contrato el Consorcio y el Trabajador podrán dar por terminado el contrato conforme lo establecido en el Código del Trabajo.
- **Art. 13**. La actividad del Consorcio es ACTIVIADES DE INGENIERIA CIVIL dentro del Territorio Ecuatoriano, por lo que esta podrá disponer de sus Trabajadores, con aceptación de estos en las distintas dependencias o procesos de ella, sobre todo cuando por razones de fuerza mayor o de ausencia de un Trabajador, en forma temporal deba ocupar el puesto de otro compañero, para que lo reemplace en la sección respectiva, sin que esto implique cambio de ocupación ni despido intempestivo del Trabajador por ningún concepto. Por lo tanto las circunstancias de que un Trabajador haya prestado sus servicios en una actividad por un tiempo considerable, no le dará el carácter de permanente en dicho puesto.
- **Art. 14**.El Consorcio da por terminado el primer año de servicio al que se refiere el artículo anterior y no deseando tanto del Consorcio como el Trabajador seguir manteniendo relaciones laborales, esta será responsable de dar a conocer al Trabajador con treinta días de anticipación al vencimiento del plazo, por medio de la Inspección del Trabajo. Todo, sin perjuicio de que la Consorcio pueda emplear personal bajo las modalidades de contratos ocasionales, eventuales, de temporada y otros previstos en el Código del Trabajo.
- **Art. 15**. El Consorcio enviará al IESS, dentro de los quince días siguientes a la suscripción del contrato de trabajo, el aviso de entrada del Trabajador, aviso que obligatoriamente deberá ser firmado por dicho Trabajador conjuntamente con el contrato de trabajo.

CAPITULO III

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

- **Art. 16**. Todos los Trabajadores, obreros y personal administrativo cumplirán las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos por el Consorcio, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 47 y Art. 50 del Código del Trabajo.
- **Art. 17**.Las modificaciones de horarios se harán de conformidad con la Ley y de acuerdo con las necesidades tanto técnicas como administrativas del Consorcio. Los Trabajadores serán informados por escrito y con la anticipación suficiente de las modificaciones de horarios, de manera que de ello resulte el menor inconveniente posible para las partes.

Art. 18.Las horas establecidas en los horarios y turnos de trabajo determinan el inicio y término de cada jornada diaria de trabajo. En tal virtud, en el lapso comprendido entre estas horas, el Trabajador estará a disposición del Consorcio, cumpliendo con sus obligaciones contractuales y las órdenes de sus supervisores relativas a sus deberes y funciones. El Departamento de Recursos Humanos en Coordinación con el Superintendente del Proyecto se encargarán de controlar la asistencia y cada Trabajador deberá registrarla al ingresar en la mañana a las 07h00 en el caso de Trabajadores de planta y las 08h30 en el caso del personal Matriz. Para la hora de salida el horario será a las 16h00 en Administrativo de la Oficina el caso de Trabajadores de Planta y a las 17h00 en el caso del personal Administrativo todos los días de la jornada de trabajo. El horario de almuerzo se distribuye en 60 minutos para el personal de Planta, el mismo que será de 12h00 a 13h00 y en 30 minutos para el personal Administrativo. Todos los funcionarios y Trabajadores del Consorcio están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta el horario establecido para cada área, el mismo que podrá ser modificado por el Consorcio de acuerdo a sus necesidades, a la naturaleza del trabajo y a lo que dispone la Ley.

Art. 19.Durante la jornada de trabajo, ningún Trabajador podrá dedicarse a otras actividades que no sean las específicamente señaladas para su cargo y las que se encuentren señaladas en el Manual de Funciones y otras que le hayan sido encomendadas en su contrato.

Art. 20.Las faltas de puntualidad o atraso de cinco minutos o más por más de cinco ocasiones dentro del periodo mensual de labor; así como las faltas de asistencia al trabajo por más de tres días consecutivos dentro de igual período de labor, dará derecho al Consorcio a solicitar al Inspector de Trabajo la terminación de las relaciones laborales de acuerdo a lo que dispone el numeral primero del Art. 172 del Código del Trabajo; se exceptúan desde luego las faltas o atrasos que tengan justificación legal, entendiéndose por tal justificación, exclusivamente la enfermedad del Trabajador debidamente comprobada mediante certificado otorgado preferentemente por el Departamento Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la calamidad doméstica que fuere debidamente comprobada a satisfacción del Consorcio, entendiéndose como tal el fallecimiento, accidente o enfermedad grave del cónyuge, padres, hijos y hermanos del Empleado, así como los siniestros que afecten la propiedad del mismo.

Art. 21. Ningún Trabajador podrá salir de su trabajo durante las horas de labor sin permiso, previa solicitud presentada al Jefe Departamental o Superintendente del Proyecto los mismos que darán a conocer al Departamento de Recursos Humanos, la misma que si ha sido aceptada con la firma respectiva será aplicada. En todo caso, el permiso será concedido solamente por enfermedad del Trabajador, requerimiento de autoridades exigiendo comparecencia del Trabajador, ejercicio del sufragio y en general en casos permitidos por la Ley, permiso que en todo caso deberá constar por escrito.

Art. 22. Todo Trabajador que se sintiere enfermo deberá comunicar de dicha enfermedad al Jefe Departamental o Superintendente del Proyecto los mismos que darán a conocer al Departamento de Recursos Humanos, dentro de los tres primeros días subsiguientes al hecho; si no lo hiciere así, se considerará que su falta de asistencia al trabajo es injustificada. Para el efecto deberá presentar el certificado otorgado preferentemente por el Departamento Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que acredite la imposibilidad del Trabajador para realizar su trabajo, la misma que podrá ser verificada por el médico que designe el Consorcio, de acuerdo a lo que dispone el Art. 178 del Código del Trabajo.

- **Art. 23.**Los trabajos en horas suplementarias o extraordinarias serán convenidos expresamente entre las partes. Salvo en casos de urgencia o fuerza mayor de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 52 numeral 1 del Código del Trabajo vigente.
- **Art. 24**. Se entenderá por trabajo suplementario a aquel que se ejecutare en los días normales de labor, con posterioridad a la jornada diaria de trabajo de conformidad con los horarios y turnos establecidos para los Trabajadores del Consorcio según lo dispuesto en el Código del Trabajo y serán cancelados con el recargo de Ley.
- **Art. 25**. Se entenderá por trabajo extraordinario a aquel que se ejecutare en los días de descanso obligatorio, es decir, con posterioridad a la jornada semanal de trabajo o turnos o calendarios especiales de labor establecidos por el Consorcio para sus Trabajadores, y previo su consentimiento debiendo por tal trabajo reconocer el Consorcio el recargo correspondiente dentro de la remuneración.
- **Art. 26**.Los Trabajadores, previa autorización de sus supervisor y el cumplimiento de los requisitos internos del Consorcio, podrán laborar horas suplementarias y/o extraordinarias cuando las necesidades del Consorcio así lo justifiquen y en este caso se comunicará al Trabajador con por lo menos 48 horas de anticipación, excepto en los casos de emergencia.
- **Art. 27**. Sin perjuicio del cumplimiento de los horarios y turnos establecidos, no habrán limitaciones en la jornada de labor para los Jefes Departamentales y Superintendente de Proyectos los que desempeñan cargos de dirección o de confianza. Igualmente no habrá limitación para los Trabajadores que se ocupen en actividades discontinuas, intermitentes o de simple vigilancia, cuando residan en el sitio de trabajo, todos los cuales deberán trabajar todo el tiempo que fuere necesario para llenar cumplidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera de los antedichos horario o turnos constituya trabajo suplementario, ni sea exigible pago adicional alguno por tal concepto, todo de conformidad con el Art. 58 del Código del Trabajo.

Se aclara que el sueldo o salario que se señale para los Jefes Departamentales y Superintendente de Proyectos, encargados de las actividades o tareas mencionadas en este artículo, comprende o incluye el trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria o durante todo el tiempo necesario para llenar cumplidamente sus deberes, según el caso.

Por consiguiente, una vez convenido el sueldo o salario con dichos Jefes Departamentales y Superintendente de Proyectos, se presumirá que las partes han tenido previamente en cuenta la índole de sus funciones, sin que posteriormente pueda haber lugar a reclamación alguna por tal concepto, si el Consorcio se ha ajustado a las disposiciones laborales que regulan la materia.

CAPITULO IV

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

Art. 28. El Consorcio en cumplimiento de lo previsto en el Art. 69 y siguientes del Código del Trabajo vigente, garantiza a sus Trabajadores el derecho de gozar de sus vacaciones anuales; sin embargo si por razones de orden técnico, administrativo o de confianza, el Consorcio necesitare el concurso de uno o más de sus Trabajadores con derecho a gozar de sus vacaciones, podrá negar a ellos las vacaciones de ese año para acumularse en el siguiente, de acuerdo a lo que dispone el Art. 74 del Código del Trabajo.

- Art. 29. El derecho a gozar de las vacaciones anuales, lo ejercerán los Trabajadores de acuerdo al calendario que el Consorcio elaborará anualmente, el mismo que se lo hará conocer a cada Trabajador con tres meses de anticipación por los menos, a la fecha de iniciación de dichas vacaciones. En este calendario se determinará si el o los días adicionales de vacaciones por cada año de trabajo posterior a los cinco años de servicio, lo recibirá el Trabajador en dinero o gozará efectivamente de ello, de acuerdo al criterio del Consorcio. El Trabajador podrá acumular sus vacaciones hasta por tres años consecutivos.
- **Art. 30**.El Consorcio, previa solicitud presentada al Jefe Departamental o Superintendente del Proyecto los mismos que darán a conocer al Departamento de Recursos Humanos, concederá a los Trabajadores el goce de licencias y permisos en los casos previstos en la Ley y siguiendo el procedimiento respectivo. Si el Trabajador hace uso indebido de una licencia o permiso incurre en falta grave a este reglamento, que por lo mismo constituye causal suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo previo el trámite de visto bueno.

Dichas licencias y/o permisos, se concederán en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad certificada en la forma establecida en el Código del Trabajo y este Reglamento.
- b) Por muerte del cónyuge y de familiares cercanos hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad (padres, hijos, hermanos, sobrinos y tíos).
- Los accidentes del cónyuge, padres o hijos del Trabajador cuando su gravedad así lo amerite.
- d) Por fuerza mayor probada.
- e) Los hechos o situaciones que afecten directa y significativamente los bienes del Trabajador.
- f) Por las razones que determine la Gerencia como suficientes para conceder dichas licencias o permisos.
- g) Por las que establezca el Código del Trabajo.
- **Art. 31**.En los casos de inasistencia al trabajo por los motivos señalados anteriormente, que por varias circunstancias no hayan podido ser notificadas anticipada y oportunamente al Consorcio, el Trabajador deberá justificarlos hasta después de tres días de iniciada tal inasistencia. Únicamente los casos de inasistencia y permisos antes señalados, serán remunerados; y, por lo tanto, el Trabajador no perderá su derecho a los beneficios que le confiere la Ley.
- **Art. 32**. Todas estas causas serán anotadas en el registro de cada Trabajador a cargo del Departamento de Recursos Humanos. Las inasistencias reiteradas de un Trabajador, que no sean debidamente justificadas darán derecho al Consorcio a solicitar la terminación de la relación laboral previo el trámite de Visto Bueno ante el Inspector del Trabajo, de conformidad con el numeral primero del Art. 172 del Código del Trabajo.
- **Art. 33**.En casos especiales debidamente justificados, el Gerente General podrá conceder permiso con cargo a vacaciones pero únicamente en proporción a los meses laborales en el respectivo año de servicios.

Art. 34.El Jefe inmediato se responsabilizará de recibir del Trabajador que estuviere por salir en goce de vacaciones o licencias, todas las herramientas, útiles e implementos que le hubieren sido entregados para su trabajo.

CAPITULO V

DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

- **Art. 35.**Los pagos se efectuarán por mensualidades vencidas de labor en cheque a la orden. El pago de las remuneraciones se hará en los respectivos campamentos o en las oficinas del Consorcio, siendo obligación del Trabajador firmar los comprobantes del rol individual de pagos.
- **Art. 36**. Salvo en los casos que se convenga por escrito con el Trabajador se realizarán pagos anticipados a su remuneración fuera de la modalidad antes indicada.
- **Art. 37**. Al momento de recibir su remuneración, todo Trabajador está obligado a comprobar la exactitud de los cálculos realizados para determinar el monto de su remuneración y la exactitud de la suma recibida en dinero. En caso de inconformidad, dejará constancia del hecho en el recibo que firmará o a más tardar presentará su reclamo por escrito dentro de 48 horas posteriores a la recepción de la remuneración, en caso contrario se presumirá correcta la liquidación y perfeccionado el pago.
- **Art. 38**. Cuando un Trabajador se retire del Consorcio por cualquier motivo y le corresponda recibir el pago de cualquier derecho, al liquidar su cuenta y antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontarán los valores que se encuentre adeudando al Consorcio por préstamos, anticipos siempre que estén debidamente justificados. En el instante de recibir su liquidación, está obligado a suscribir el acta de finiquito correspondiente.
- **Art. 39**.El Trabajador que faltare injustificadamente a su trabajo perderá la remuneración correspondiente de conformidad con lo previsto en el Art. 54 del Código del Trabajo, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar de conformidad con la Ley y el presente Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO VI

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- **Art. 40**. Son obligaciones de los Trabajadores, a más de las constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo, las determinadas por la Ley, el contrato de trabajo y el presente Reglamento Interno y las que natural y ordinariamente les correspondan en el desempeño cabal y completo de sus labores, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento será considerarlas como faltas leves, cuando no haya reincidencia, dentro de un período mensual de labor.
 - a) Cumplir fielmente las órdenes dirigidas para el trabajo por del Consorcio a través de sus representantes.

- b) Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, pleitos, rifas personales o suscripciones en el lugar de trabajo.
- c) Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí u con sus superiores absteniéndose de recibir visitas de familiares o amigos en horas de trabajo.
- d) Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- e) Desempeñar con conocimiento, eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplimiento las órdenes emanadas por el Consorcio a través de su representante o de la persona encargada de su sección.
- f) Presentarse todos los días de trabajo cuidando de su arreglo e higiene personal.
- g) Defender los intereses morales y materiales del Consorcio, de los clientes y público en general, evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre adelante el prestigio del Consorcio.
- h) Realizar inventarios de los útiles de trabajo y más implementos o pertenencias del Consorcio que estén a su cargo, cuando lo ordene el superior jerárquico.
- i) Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y seguridad industrial.
- j) Cuidar todos los enseres del Consorcio que estén a su cargo y responder por ellos en caso de pérdida, destrucción o daño que no provenga de caso fortuito o de fuerza mayor.
- k) Someterse a las medidas usuales de seguridad y de prevención de accidentes y riesgos de trabajos prescritos por las autoridades del ramo y las que ordene el Consorcio.
- Trabajar en las labores que le han sido asignadas y que estén determinadas en el contrato de trabajo, siéndole prohibido recibir visitas personales o mantener conversaciones triviales con los clientes o leer periódicos, revistas, libros o dedicarse a juegos o distracciones de cualquier naturaleza en el lugar de trabajo mientras se encuentra prestando sus servicios.
- m) Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender las actividades.
- n) Permanecer dentro del área de trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los Trabajadores que por su función tengan que concurrir a otras áreas y absteniéndose en todo caso de permanecer en la puerta del local, en ningún momento.

- o) Proporcionar al Consorcio los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., con la correspondiente justificación cuando fuere el caso.
- p) Utilizar el teléfono del Consorcio únicamente para asuntos de trabajo, requiriendo autorización del superior inmediato para emplearlos con fines particulares.
- q) Tratar al público en general y en especial a los clientes del Consorcio con la cortesía que el caso requiera, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento fomentando el progreso del Consorcio y de todos los Trabajadores de la misma: si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente; el Trabajador o empleado antes de contradecir llevará el caso inmediatamente al superior a fin de que resuelva.
- r) Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida al superior jerárquico, y en el último término, al Gerente General.
- s) Recibir las notificaciones o comunicaciones que le dirige el Empleador y firmar el "Recibí Conforme", en el duplicado de las mismas, tanto más que en caso de negativa, el duplicado de las mismas será firmada por dos testigos.
- t) Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causaren daño al Consorcio o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores, identificado de ser posible, a los responsables de dichos hechos.
- u) Cuidar del mantenimiento de los equipos, maquinarias y herramientas con las que labora el Trabajador y en caso de pérdida o daño dar aviso inmediato al superior. Si la pérdida, desperfecto o daño se debiere a actos dolosos debidamente comprobados del Trabajador, se considera aquello como falta grave sujeta a lo previsto en el artículo siguiente.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 41. Además de las prohibiciones establecidas para los Trabajadores en el Art. 46 del Código del Trabajo, cuyas violaciones constituirán indisciplina o desobediencia grave a este Reglamento Interno, excepto la del literal d), constituirán igualmente desobediencia o falta grave al Reglamento Interno de Trabajo, el Trabajador tomará en cuenta las siguientes prohibiciones.

- a) Sustraerse materiales, instrumentos de trabajo o cualquier clase de bienes del Consorcio.
- b) Colocar o autorizar a terceros que coloquen afiches o propagandas dentro del establecimiento sin autorización previa y por escrito de la Gerencia.
- c) Introducir a los locales del Consorcio y al centro de trabajo bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas, así como consumirlos en su interior o presentarse a cumplir su trabajo bajo el efecto de estupefacientes, drogas o bebidas alcohólicas aun cuando no se encuentre en estado de embriaguez.

- d) Portar armas de cualquier clase en el centro de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia que por escrito esté autorizado.
- e) Golpear o injuriar a los clientes, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- f) Causar grave daño a los bienes o pertenencias del Consorcio, de los compañeros de trabajo, de los clientes o ponerlos en grave riesgo.
- g) Hacer afirmaciones falsas o propagar rumores que vayan de detrimento del Consorcio o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal o entre del Consorcio y sus clientes; y en general, ejecutar actos desleales o disociadores en perjuicio del Consorcio
- h) Dejar de someterse al control diario de asistencia o borrar y alterar esos registros de verificación del tiempo trabajado.
- i) Marcar el registro o tarjeta de control de asistencia de otro empleado aun cuando lo esté reemplazando.
- j) Demorar injustificadamente la iniciación de sus labores después de haber registrado la asistencia o desatender o abandonar el sitio de trabajo o suspender la ejecución de la labor sin la autorización del Jefe respectivo por más de una vez.
- k) Alterar las normas de trabajo; accionar o reparar máquinas o instalaciones sin tener los conocimientos y autorizaciones requeridas o delegar la ejecución de sus tareas sin autorización del Jefe Inmediato.
- Participar en cualquier forma de suspensión arbitraria de trabajo, excepto los casos de huelga o negarse sin causa legal al cumplimiento de sus obligaciones laborales así como usar indebidamente las licencias y permisos concedidos por el Consorcio.
- m) Intervenir en actividades políticas, religiosas o de proselitismo dentro de las dependencias del Consorcio.
- n) Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás con el objeto de reducir los volúmenes de producción del Consorcio.
- o) Emplear, sin autorización del Consorcio útiles, herramientas, vehículos y otros bienes de propiedad de la misma; o destinarlos a usos distintos de los que les son naturales; o disponer de estos implementos o de materiales o de bienes del Consorcio en cualquier forma.
- p) Hacer averiguaciones sobre la vida y actividad de los clientes del Consorcio o exigirles la entrega de dinero, propinas o beneficios por los servicios prestados a ellos.
- q) Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad del Consorcio o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente a las actividades del mismo.

- Firmar a nombre del Consorcio sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales el nombre del Consorcio o sus papeles, sellos o logotipos.
- s) Hacer competencia del Consorcio o comercialización con sus productos o materias primas o prestar señoría o servicios profesionales o laborales a negocios que tengan la misma rama de actividad del Consorcio.
- t) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude o que constituyan acciones sancionadas por la Ley.
- Divulgar cualquier dato de carácter reservado del Consorcio ya sea de índole técnico mecánico, comercial o administrativo que hubiere llegado a su conocimiento.
- v) Promover algazaras, revertas, escándalos en los lugares de trabajo.
- **Art. 42**.Los Jefes Departamentales son responsables de la planificación, organización, dirección, evaluación y control del personal a su cargo; procurar la óptima utilización de los recursos humanos y materiales disponibles, para lo cual además de las obligaciones señaladas en los artículos anteriores tendrán las siguientes:
 - a) Informar a la Gerencia sobre cualquier novedad que afecta el normal desarrollo de las actividades del personal a su cargo.
 - b) Amonestar verbalmente a los Trabajadores en caso de comisión de una primera falta leve, pero si hay reincidencia o se incurre en faltas graves debe comunicar por escrito a la Gerencia y al Departamento de Recursos Humanos para que se tomen las medidas correspondientes.
 - c) Brindar un trato equitativo e imparcial a todo el personal a su cargo y organizar sus actividades de acuerdo al sistema establecido por el Consorcio.
 - d) Entregar con puntualidad los informes y planificación a la Gerencia.
 - e) Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos en la realización del trabajo de sus colaboradores.

CAPITULO VII

DE LAS SANCIONES

- **Art. 43**.En caso de infracción a las normas constantes en el Código del Trabajo, en el presente reglamento y en los contratos de trabajo individuales, se establecen las siguientes faltas disciplinarias:
 - a) Faltas leves
 - b) Faltas graves

c) Prohibiciones al Trabajador

Art. 44.Las faltas cometidas por los obreros y Trabajadores del Consorcio, de acuerdo a este Reglamento serán sancionadas de la siguiente manera:

a) Las faltas leves con:

- amonestación verbal,
- amonestación por escrito; y,
- multa del 3% de la remuneración mensual

Pertenecen a la clasificación de las faltas leves además de las contempladas en el Art. 40 de este Reglamento las siguientes:

- a) No timbrar o registrar el ingreso o salida de las jornadas diarias de trabajo.
- b) Retardar injustificadamente el despacho de cada una de las actividades a cargo del Trabajador.
- c) Ejercer actividades ajenas a sus funciones durante la jornada de trabajo.
- d) Abandonar injustificadamente el trabajo o suspender sus labores sin autorización superior.
- e) No mantener correctamente su presentación personal.
- f) Permanecer fuera de su área de trabajo luego de terminado el tiempo autorizado para tomar su refrigerio o almuerzo.
- g) Permanecer en lugares donde no haya sido autorizado.
- h) Excederse o abusar en el uso del teléfono.

b) Las faltas graves con:

- amonestación por escrito, y
- multa del 10% de la remuneración mensual

Pertenecen a la clasificación de las faltas graves además de las contempladas en el Código del Trabajo y el Art. 41 de este Reglamento las siguientes:

- a) No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público, motivadas en el ejercicio del cargo.
- b) No guardar la consideración y respeto a las autoridades y compañeros.
- c) Alterar las tarjetas de control de asistencia, timbrar o hacer timbrar por otro empleado.

- d) Ejercitar actividades políticas y/o comerciales en uso de sus funciones o aprovechándose de ellas.
- e) Negarse a trabajar en horas extras cuando del Consorcio lo requiera y siempre que estas sean para salvaguardar sus intereses conforme al Art. 52 No. 1 del Código del Trabajo.
- f) Realizar reclamos infundados o mal intencionados.
- g) Faltar injustificadamente a su trabajo dos días consecutivos dentro de un mismo mes calendario.
- h) No sujetarse al órgano regular para efectuar peticiones o reclamos relativos a su función.
- i) Negar injustificadamente el despacho de los asuntos a los que está obligado por su función.
- j) Vender o dar en calidad de transacción o préstamo las prendas de vestir que conforman la ropa de trabajo del trabajador.

c) Las prohibiciones al Trabajador son:

a) Terminación de las relaciones laborales por medio de trámite de Visto Bueno como establece la Ley.

Pertenecen a la clasificación de prohibiciones al Trabajador además de las contempladas en el Código del Trabajo y en el Art. 40 y 41 de este Reglamento las siguientes:

- a) Comentar o entregar información considerada confidencial a otras personas del Consorcio que no estén autorizadas o dar o proporcionar esta información a personas extrañas sin autorización superior.
- b) Tomar conocimiento de documentos confidenciales sin estar autorizado para ello.
- c) Asistir al trabajo en estado de embriaguez, aunque no sea en extremo
- d) Introducir ilícitamente licor al interior del Consorcio o del Proyecto
- e) Realizar algazaras o escándalos en el interior del Consorcio
- f) Destruir partes o instalaciones de la Planta o del Consorcio en general
- g) Hacer críticas con el afán de ocasionar daño o desprestigio del Consorcio, a sus superiores o compañeros.
- h) Proponer o ejecutar actos inmorales en el ejercicio de sus funciones, siempre que no constituya delito.
- i) Disponer arbitrariamente de los vehículos del Consorcio.

- **Art. 45**.Todo acto que constituya indiscipline o desobediencia graves a lo dispuesto en este reglamento, se considerará como causa justa para que del Consorcio pueda dar por terminado el contrato de trabajo de conformidad con lo dispuesto en el numeral segundo del Art. 172 del Código del Trabajo. Se aplicará esta disposición mediante trámite de visto bueno, en los demás casos de incumplimiento de las obligaciones del Trabajador y siempre que se justificare la existencia de las causales respectivas.
- **Art. 46**.Las multas no podrán exceder del 10% de la remuneración mensual.
- **Art. 47**. Adicionalmente la acumulación de más tres faltas leves en un mismo periodo mensual de labor y que hayan merecido sanción de conformidad con este Reglamento Interno, será considerada como falta atentatoria que dará origen para que el Empleador pueda solicitar el visto bueno de conformidad con la ley.
- **Art. 48**.Corresponde a la Gerencia la imposición de las multas a los Trabajadores que incurran en estas faltas de conformidad con este Reglamento, pero para efectos de vigilar, controlar y supervisar el comportamiento de dichos Trabajadores se podrá contar con los reportes y memorandos del Departamento de Recursos Humanos.

CAPITULO VIII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL CONSORCIO

OBLIGACIONES DEL CONSORCIO

- **Art. 49**. Además de las determinadas en los Art. 42 y 44 del Código del Trabajo, del Consorcio a través de sus directivos, funcionarios y ejecutivos garantizan a sus Trabajadores:
 - a) Respeto, consideración, maneras corteses y buen trato personal
 - b) Pago puntual y exacto de sus salarios, tal como acostumbra a hacerlo
 - c) Remisión oportuna de todas las aportaciones que por Ley debe hacer el IESS, de manera que puedan los Trabajadores gozar a plenitud todas sus prestaciones.
 - d) Dotación de instalaciones adecuadas de trabajo, en buen estado de funcionamiento de acuerdo a las normas de seguridad e higiene
 - e) Dotación oportuna de materiales e implementos para el desempeño de sus funciones, así como de instrumentos que fueren necesarios para su propia seguridad administrativa y operacional; y,
 - f) Ambiente de armonía en su lugar de trabajo, bajo principios de ética y moral.

PROHIBICIONES DEL CONSORCIO

Art. 50. Se prohíbe al Consorcio.

a) Hacer deducciones, retenciones o compensaciones de salarios y prestaciones, salvo en los casos autorizados por la Ley y este reglamento o aceptadas y autorizadas expresamente por los Trabajadores.

- b) Imponer a los Trabajadores obligaciones de carácter religioso, político y dificultarles o impedirlos el ejercicio del derecho de sufragio.
- c) Permitir o autorizar la colocación de propaganda política, partidista o religiosa en los lugares de trabajo.
- d) Intervenir en la vida privada de sus Trabajadores.
- e) Utilizar a los Trabajadores del Consorcio, dentro de las horas laborables para las actividades ajenas al objeto social.

CAPITULO X

ORDEN JERARQUICO Y PROCEDIMIENTOS DE RECLAMOS

- **Art. 51**. El Consorcio reconoce la importancia del capital humano, por lo que contempla en su estructura orgánica el Departamento de Recursos Humanos que, a través de sus secciones es el encargado entre otras tareas del estudio y/o solución de los problemas laborales y humanos que se presenten en ella; por lo tanto el Jefe Departamental y Superintendentes de los Proyectos serán el enlace entre la Gerencia General y los Trabajadores para toda clase de órdenes, disposiciones, solicitudes y reclamos.
- **Art. 52**.En caso de suscitarse alguna controversia con respecto a la aplicación del presente Reglamento, en cuanto a las relaciones laborales, será resuelto de acuerdo a las disposiciones en el Código del Trabajo y demás leyes pertinentes; o mediante la intervención de las comisiones que se nombren para el efecto con Trabajadores y funcionarios del Consorcio, en asuntos específicos de su competencia.

CAPITULO XI

DE LOS ESTIMULOS

- **Art. 53**.Estímulo es el reconocimiento que hace el Consorcio a los obreros y Trabajadores que cumplen sus funciones con eficiencia y responsabilidad. Estos pueden ser de carácter normal o económico y entre ellos se aplicarán los siguientes:
 - a) Permisos especiales
 - b) Felicitaciones verbales o escritas
 - c) Capacitación
 - d) Preferencia a ocupar otros cargos

CAPITULO XI

UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO

Art. 54. Todo Trabajador tanto de planta, oficina, bodega y demás dependencias que recibe herramientas, llaves, documentos, implementos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como dinero, etc., deberá firmar el cargo correspondiente, haciéndole responsable de ello y exigible de devolver al Consorcio cuando esta lo solicite o el

Trabajador decida retirarse del Consorcio o cuando la misma decida terminar las relaciones del Trabajador. Según Art. 42 numeral 29 del Código de Trabajo.

- **Art. 55**.En caso de pérdida, deterioro o mal uso del uniforme debidamente comprobado por culpa del Trabajador, este para su restitución pagará el valor correspondiente.
- **Art. 56**.En el caso de que el Trabajador venda o de a otras personas las prendas correspondientes de su trabajo, esta falta será considerada como atentatoria al Consorcio y se solicitará el visto bueno
- **Art. 57**.Todo Trabajador está obligado a vestir dentro de las instalaciones de la Consorcio con el uniforme previsto para cada área y proceso.
- **Art. 58**. Todo Trabajador que fuere sorprendido por sus superiores sin el uniforme señalado o con el uniforme sucio, descosido o roto, será multado con el 3% de su remuneración mensual; el cuidado, buena tenencia y limpieza del uniforme es de exclusiva responsabilidad de cada Trabajador.

CAPITULO XII

DISPOSICIONES FINALES

- **Art. 59**.El Trabajador que creyere que tiene derecho para presentar un reclamo sobre la aplicación de las normas legales y de las constantes en este Reglamento Interno podrá acudir ante el Representante Legal con el reclamo y presentará la justificación correspondiente para agotar todos los medios que permitan llegar a un acuerdo amistoso que evite litigios y favorezca a la comprensión y armonía entre el Consorcio y sus Trabajadores.
- **Art. 60**.Los funcionarios, empleados y Trabajadores del Consorcio son personal y pecuniariamente responsables por la pérdida, deterioro, daño que sufren los bienes del Consorcio por culpa u omisión del Trabajador debidamente comprobado; y salvo que provengan de fuerza mayor o caso fortuito por tanto de los Trabajadores responderán por dichos faltantes en los casos y en la medida que lo determine la autoridad competente.
- **Art. 61**.Los beneficios ocasionales que el Consorcio conceda a uno, varios o todos los Trabajadores no se considerarán incorporados a los contratos de trabajo como derechos adquiridos, sino que serán ventajas transitorias que pueden ser modificadas cuando a juicio del Consorcio hubieren cambiado o desaparecido las circunstancias de que determinaron la creación de tales beneficios ocasionales.
- **Art. 62**.En todo lo que no estuviere previsto en este Reglamento Interno de Trabajo, la Compañía, funcionarios, empleados y Trabajadores se sujetarán a lo dispuesto en el Código del Trabajo, en las leyes y reglamentos pertinentes y en los contratos de trabajo.
- **Art. 63**. Este Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte del Director Regional de Trabajo.

CAPITULO XIII

DE LAS FINALIDADES

Art. 64.La finalidad fundamental de este reglamento es dirigirse al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para garantizar la eficiencia y productividad, mediante el establecimiento técnico de un sistema administrativo basado en la formación y experiencia personal.

Art. 65. Este Reglamento será el instrumento interno legal que oriente el normal desenvolvimiento profesional, industrial, disciplinario del personal del Consorcio. En caso de duda y en todo lo no previsto en el presente Reglamento Interno, se aplicará lo dispuesto en el Código del Trabajo como especifica la Ley.

ANEXO B

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

PARTE 1

	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CN	Total
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
2. Llama a agencias de empleo consultoras.	3	3	2	9
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibe las hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
6. Solicita datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colabora en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9, Convoca a los candidatos a entrevista.		4	1	7
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.		4	3	<mark>16</mark>
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.		3	4	<mark>16</mark>
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	<mark>18</mark>

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

Cómo identificar las actividades esenciales:

- 1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
- 2, Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor. 2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS

PUESTOS POR COMPETENCIAS

PARTE 2

<u>Definición de destrezas.</u>-Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizadas por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DICCIONARIO

DESTREZAS REQUERIDAS	POR INTERACTUAR CON DATOS
Destrezas	Definiciones
1. Compresión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
2. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
3. Destrezas Matemáticas	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas
4. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
5. Aprendizaje Activo	Trabajar con material e información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
6. Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
7. Pensamiento Critico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza y debilidad de enfoques o proposiciones.
8. Recopilación de la Información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
9. Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
10. Síntesis/ Reorganización	Reorganizar la información para lograr un mejor una problemas o tareas.
11. Generación de Ideas	Generar varias formas y o alternativas para solucionar problemas.
12. Evolución de Ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
13. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
14. Evaluación de Soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
15. Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
16. Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y afectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
17. Formular una Visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.

18. Percepción de Sistemas y Entornos	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán.
19. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
20. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
21. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
22. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores de rendimiento de un sistema organizacional teniendo en cuenta su exactitud.
23. Organización de sistemas	Diseñar tareas estructuras y flujos de trabajo.
24. Manejo de Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
25. Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACTUAR CON PERSONAS		
Destrezas	Definiciones	
1. Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	
2. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	
3. Percepción Social (empatía)	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	
4. Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	
5. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	
6. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	
7. Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	
8. Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
9. Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves cruciales para el logro de metas.	
10. Asertividad Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	
11. Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	
12. Manejo de Recursos Humanos	Motivar. Desarrollar y dirigir personas mientras trabaja e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	

DESTREZAS REQUERIDAS POR INTERACCION MIXTA		
Destrezas Definiciones		
1. Monitoreo y Control	Evaluar cuán bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	
2. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	
3. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	

DESTREZAS REQUERIDAS I	POR INTERACTUAR CON COSAS
Destrezas	Definiciones
1. Análisis de Operaciones	Añadir demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
2. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
3. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar el trabajo.
4. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado, o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
5. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
6. Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina o equipo funcionan correctamente.
7. Operación y control	Controlar la operación de equipos sistemas.
8. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
9. Mantenimiento de Equipo	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tiempo de mantenimiento es requerido,
10. Detección de Averías	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.
11. Reparación	Repara maquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
12. Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios, y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

Fuente: Paredes & Asociados Autor: Franklin Gualoto

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

PARTE 3

Diccionario de Capacidades

<u>Definición de Capacidad:</u> Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en periodo más o menos largos de tiempo. No obstante, si es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Constructos	Definición Operacional
1. Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentada en forma oral.
2. Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
3, Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
4. Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.
5, Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas reducidas.
6. Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
7. Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema, No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
8. Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
9. Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
10, Ordenar Información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones operaciones matemáticas o lógicas
11. Flexibilidad Categorial	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar o (combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
12, Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
13, Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
14. Memorizar	La capacidad de recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres procedimientos.
15, Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con

	significado.
16. Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido que está oculto en otro material.
17. Velocidad Perceptual	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos, Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
18. Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
19. Visualización	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desolazadas o reagrupadas.
20 Atención selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.
21.Repartición Temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales cómo sonidos, conversaciones u otras fuentes).
22. Firmeza brazo-mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo fírmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
23. Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
24. Destreza Dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
25. Control de Precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
26. Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
27. Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
28. Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad v/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
29.Tiempo de reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo
30. Velocidad dedos- muñeca	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos v muñecas.
31. Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
32. Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
33. Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
34. Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica

	resistencia muscular v resistencia a la fatiga muscular.
La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espal para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o conti darse por vencido o fatigarse.	
36. Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
37. Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
38. Coordinación	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
40. Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
41. Visión Cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia a pocos (centímetros).
42. Visión Lejana La capacidad de ver detalles a gran distancia.	
43. Visión Cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
44. Visión Nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
45. Visión Periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
46. Percepción de Profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
47. Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
48. Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
49. Atención en auditorios	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos Que distraigan.
50. Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
51. Reconocimiento de un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
52. Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

Fuente: Paredes & Asociados

Autor: Franklin Gualoto, 2010

ANEXO C

EVALUACION 1

TEST PERSONAL DE WONDERLIC

NOMBRE:	FECHA:		
LEA ESTA PAGINA CON TODO CUIDADO	, HAGA EXACTAMENTE LO QUE		

SE INDICA, NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE.

Esto es un examen para probar la habilidad individual, para resolver un problema. El cual contiene varios tipos de pregunta. Abajo está un ejemplo de una pregunta contestada correctamente:

COSECHAR es lo contrario de:

1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Existir 5. Sembrar

La respuesta correcta es "sembrar". (Ayuda mucho subrayar la palabra que es correcta). La palabra que es correcta está enumerada con el número 5. Por lo tanto escriba el número que tiene el número 5 entre los paréntesis al final de la línea.

Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo

La gasolina se vende por 23 centavos por galón. Cuánto costará cuatro galones?....()

La contestación correcta es 92c. no hay anda que subrayar, de manera que ponga únicamente 92c. entre los paréntesis.

A continuación presentamos otro ejemplo:

MINERO MENOR -----Tiene estas palabras

1. Significado similar? 2. Contradictorio? 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto? ()

La contestación correcta es "no significa ni lo mismo ni lo opuesto" la que es la el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es poner el numero "3" entre los paréntesis al final de la línea.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el número entre los paréntesis.

Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que usted pueda acabar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar las más que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son más difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no pase por alto ninguna de ellas si le es posible. No pierde mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.

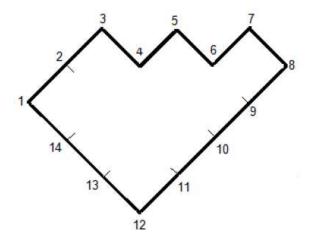
Ahora, ponga su lápiz sobre la mesa y espere el momento en el que el examinador le diga que empiece.

No voltee la página hasta que no se le diga

1. El último mes del año es 1. Enero, 2.Marzo, 3. Julio, 4. Diciembre, 5.Octubre.......() CAPTURA es lo opuesto de 1.Lugar, 2. Soltar, 3. Riesgo, 4. Ventar, 5. Desagradar.....() 3. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero, 2. Agosto, 3. Miércoles, 4. Octubre, 5. Diciembre () 4. Contesta SI o NO ---- si es que R.S.V.P. significa "contestación no necesaria" 5. En el siguiente conjunto de palabras, cuál de las palabras es diferente de las otras? 2. Liga, 3. Participar, 4. Fardo, 5. 1.Tropa, Cuadrilla.....() 6. USUAL es lo opuesto de 1. Rato, 2. Habitual, 3. Participar, 4. Fardo, 5. Cuadrilla ...() 7. Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?.....() 8. Fíjese en la línea de números que siguen. Qué número debe seguir? 8 ¹/₄.....() $\frac{1}{2}$ 9. CLIENTE PARROQUIANO ----- Estas palabras tienen 1. Significado similar? 2. Contradictorio? 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto?.. () 10. Qué palabra debajo está relacionada a oler como masticar a los dientes? 1. 11. OTOÑO es lo opuesto de 1. Vacación, 2. Verano, 3. Primavera, 4. Otoño......() 12. Un tren viaja 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad, cuántos pies viajará en 10 segundos?.....() 13. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último: 1. verdadero?, 2. falso?, 3. incierto?, estos muchachos son niños normales, Todos os niños normal son activos. Estos muchachos son activos......() 14. REMOTO es lo opuesto de 16. Cuántos de los artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo?...()

	14201201	14210210	
	96101101	96101060	
	88884444	88884444	
17.	enunciado verdadero. Y luego escriba l	ntes palabras de tal manera que formen un a ultima letra de la última palabra, como rbo frase un tiene()	
	Un muchacho tiene solo 5 años de edad y niño tenga 8 años de edad, qué edad tendrá	su hermana es el doble de edad. Cuando el	
19.	SUS LOS estas palabras tienen 1 significado similar 2 Contradictorio 3 1	No significa lo mismo ni lo opuesto()	
20.	Asumiendo que los dos primeros enunciado	os son verdaderos. Es el último: 1. ne la misma edad que Patricia. Patricia es más	
21.	Un agente de negocios compró algunos	carros por \$4000. El los vendió por \$5000,	
22.	ganado \$50 en cada automóvil. Cuántos carros tuvo en la transacción?() Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la ultima letra de la última palabra, como respuesta a este problema. Huevos ponen todas gallinas()		
23.	Dos de los siguientes proverbios, tienen el 1. Muchas vacas buenas tuvieron terneros 2. De tal padre tal hijo	mismo significado, cuáles son ellos?()	
	3. Un error vale tanto como una milla		
	4. Al hombre se le conoce por la clase de	amistades que tiene	
	5. Esas semillas de la misma fuente		
24.	Un reloj perdió un minuto 18 segundos e día?	n 39 días. Cuántos segundos perdió en cada	
25.	LONA ENCUESTA estas palabras tien		
		No significa lo mismo ni lo opuesto()	
26.	Asumiendo que los dos primeros enunciados verdadores 2. 2 folos 2. 3 inejertos Todos 1		
		os cuáqueros son pacifistas. algunas personas e las personas son pacifistas en este cuarto	
	()	e las personas son paemsas en este edanto	
27.	En 30 días un muchacho ahorró \$100. Cuál	fue su ahorro promedio diario?()	
	INGENIOSO INGENUOSO estas pala		
	1. significado similar, 2. Contradictorio, 3. 1	÷	
29.	Dos hombres cogieron 36 pescados; X ca cogió Y?	pturo 5 veces más que Y. Cuántos pescados()	
30.	Un recipiente rectangular completamente ll	eno, contiene 800 pies cúbicos de grano. Si el pies de largo, cuál es la profundidad del	

- 31. Uno de los números de la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por los otros, cuál debe ser el número? ½ ¼ 1/6 1/8 1/12......()
- 32. Conteste las preguntas escribiendo SI o NO. A.D. significa "En el año de Nuestro Señor?......()
- 33. CENSOR CENSURA ---- estas palabras tienen1. significado similar, 2. Contradictorio, 3. No significa lo mismo ni lo opuesto.....()
- 34. Una falta requiere 2¼ yardas de material, cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas?
- 35. Un reloj estaba exactamente a tiempo al medio día del Lunes. A las 2 pm del día miércoles estaba 25 segundos atrasado. Al perder tiempo en esta forma, nos puede decir cuánto se atrasó en½ hora?......()
- 36. Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue 3/5 de todo lo que jugaron. En cuántos juegos participaron en esta temporada?......()
- 37. Cuál es el siguiente número en esta serie? 1 ,5, 25,125......()



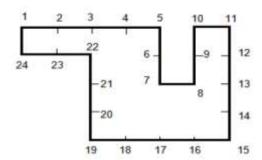
- 40. Cuántos de los nombres enumerados abajo son los exactos duplicado del mismo?..()

Resfor J. D. Rockeford J. D.
Singleton, M.O. Simbleten M.O.
Richards W.E. Richards W.E.
Siegel A.D. Siogel A.D.

Wood A.D. Wood A.D.

41. Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado, cuáles son ellos?......()

- 1. Usted no puede hacer una cartera de seda de una oreja de marrana
- 2. Quien roba un huevo también robara un buey
- 3. Una piedra rodante no tiene debajo de ella musgo
- 4. Usted no puede hacer daño a un barco por hundirse
- 5. Es imposible que eso no pase



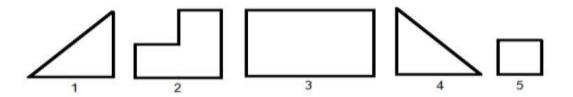
- 43. Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?
- 10 1 .99 .33 11
- 44. Los significados de las siguientes oraciones son:
 - Semejantes 2)contradictorias 3) no son iguales ni contradictorias Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez La honradez conduce al fracaso, aunque es ensalzada
- 45. Un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de manzanas a \$1.80 sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda. A qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total?
- 46. En las siguientes palabras, cuál de ellas es diferente a las demás?
 - 1) Colonia 2) compañero 3) bandada 4) manojo 5) constelación
- 47. suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La ultima es:
- 1) verdadera 2) falsa 3)No muy cierta

Algunos grandes hombres son ridiculizados

Yo he sido ridiculizado

Yo soy un gran hombre

- 48. Tres hombres forman una sociedad y acuerda dividir las ganancias por igual. "X" invierte \$4500, "Y" invierte \$3500 y "Z" invierte \$2000. Si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?
- 49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triangulo. Cuáles cuatro son?



50. Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, una página contiene 1200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?

Fuente: Estudios realizados Autor: Franklin Gualoto, 2010

ANEXO D

PUESTOS DE TRABAJO HIDALGO Y ENRIQUEZ

AREA ADMINISTRATIVA		
CÓDIGO	PUESTO	
A1	Gerente General	
A2	Contador General	
A3	Tesoreria	
A4	Asistente Contable/Financiero	
A5	Jefe de Compras	
A6	Mensajero	
A7	Secretaria / Recepcionista	
A8	Administrador de Proyecto	
A9	Bodeguero / Almacenista	
	ÁREA TÉCNICA	
CÓDIGO	PUESTO	
T1	Superintendente de Obra	
T2	Residente de Obra	
Т3	Laboratorista	
T4	Jefe de Trabajos	
T5	Jefe de Mantenimiento	
T6	Mecánico	
T7	Electromecánico	
Т8	Operador de Planta de Asfalto	
Т9	Operador de Planta Trituradora	
T10	Ayudante de Planta Trituradora	
T11	Topógrafo	
T12	Cadenero	
T13	Operador de Equipos	
T14	Obrero de oficios varios	
T15	Chofer	

ANEXO E FLUJO DE CAJA DE LOS RESULTADOS PRESUPUESTADOS