



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Elaboración de un plan de mejoras para reducir el ausentismo laboral del personal de la Empresa Pública “SI VIVIENDA-EP” y mejorar su desempeño para el año 2015, basado en la motivación del Talento Humano y ambiente laboral oportuno.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Palau González, María Gema, Ing.

DIRECTOR: Calle Mendoza, Luis Alfredo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Magister

Luis Alfredo Calle Mendoza

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Elaboración de un plan de mejoras para reducir el ausentismo laboral del personal de la Empresa Pública “SI VIVIENDA-EP” y mejorar su desempeño para el año 2015, basado en la motivación del Talento Humano y ambiente laboral oportuno”** realizado por la profesional María Gema Palau González, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Manta, 7 de enero de 2015

f).

.....

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, María Gema Palau González declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **Elaboración de un plan de mejoras para reducir el ausentismo laboral del personal de la Empresa Pública “SI VIVIENDA-EP” y mejorar su desempeño para el año 2015, basado en la motivación del Talento Humano y ambiente laboral oportuno**, de la Titulación de Magister en Gestión Empresarial, siendo Luis Calle Mendoza director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Firma:.....

Autor: María Gema Palau González

Cedula: 130626107-2

DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo a mi motor principal y mayor fuente de inspiración, mis hijas, quienes me ayudan a sacar lo mejor de mí en cada momento de mi vida.

María Gema Palau González

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios quien me llena de bendiciones día a día, a mi esposo e hijas pilar fundamental en mi vida.

Al. Mgs. Luis Alfredo Calle, por su dedicación y consejos, que fueron guía fundamental para culminar este trabajo.

Y a cada una de las personas que ayudaron a que este sueño se cristalizara.

María Gema Palau González

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
INDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
INDICE DE CUADROS.....	VIII
INDICE DE FORMATOS.....	VIII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	4
1.1.Planteamiento del problema.....	5
1.2.Justificación.....	6
1.3.Objetivos.....	7
1.3.1 Generales	7
1.3.2 Específicos.....	7
1.4. Alcance.....	8
1.5. Hipótesis.....	8
CAPITULO II.....	9
METODOLOGÍA.....	9
2.1. Enfoque de la modalidad.....	10
2.2. Tipos de investigación.....	10
2.2.1. Encuesta.....	10
2.2.2. Observación directa.....	10
2.3. Población y muestra.....	11
2.4. Variables.....	11
2.5. Análisis e interpretación de los datos.....	11
CAPITULO III.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
3.1. Definición de Ausentismo Laboral.....	13
3.2. Reseña histórica sobre la evolución del ausentismo laboral.....	14
3.3. Principales tipos y causas del ausentismo laboral.....	15
3.4. Definición de Recurso Humano.....	16
3.5. La motivación del Recurso Humano dentro de una Empresa y su relevancia....	16
3.6. Ambiente o clima laboral.....	17
3.7. Gestión por competencia.....	19
3.7.1. Definición Gestión.....	19
3.7.2. Definición Competencia.....	19
3.8. Principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencia.....	20
CAPITULO IV.....	21

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION.....	21
4.1. La institución y sector al que pertenece.....	22
4.2. Misión.....	22
4.3. Visión.....	22
4.4. Valores.....	22
4.5. Objetivos institucionales.....	23
4.6. Organización.....	25
CAPITULO V.....	26
ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO.....	26
5.1. Identificación de las principales causales del ausentismo por departamento.....	27
5.2. Modelo de Gestión por Competencia.	31
5.3. Descripción del Plan de mejoras.....	39
5.4. Resultados esperados.	43
5.5. Seguimiento del plan de mejoras.....	44
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Detalle de ausentismo Dpto. Comercial.....	28
FIGURA 2. Detalle de ausentismo Dpto. Financiero.....	28
FIGURA 3. Detalle de ausentismo Dpto. Técnico.....	28
FIGURA 4. Detalle de ausentismo Dpto. Administrativo.....	28
FIGURA 5. Resultado pregunta 1 de encuesta.....	29
FIGURA 6. Resultado pregunta 2 de encuesta.....	30
FIGURA 7. Elementos básicos del Modelo de Gestión por Competencias.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Datos de ausencias por Departamentos.....	27
TABLA 2. Principales ausencias justificadas por medio del IESS.....	29
TABLA 3. Definiciones de competencias.....	33
TABLA 4. Competencias requeridas en puesto de la Gerencia.....	35
TABLA 5. Competencias requeridas en puesto del Dpto. Financiero.....	35
TABLA 6. Competencias requeridas en puesto del Dpto. Administrativo.....	36
TABLA 7. Competencias requeridas en puesto del Dpto. Técnico.....	37
TABLA 8. Competencias requeridas en puesto del Dpto. de Comercialización.....	38

ÍNDICE DE FORMATOS

FORMATO 1. Formato para solicitud de permisos y/o vacaciones.....	40
FORMATO 2. Formato de evaluación de desempeño.....	42

RESUMEN

La administración del Recurso Humano en las empresas de hoy se enfrentan a nuevos retos, en un mundo tan globalizado de en continuos cambios.

El ausentismo en el trabajo es un factor que amenaza el rendimiento laboral de los miembros de una empresa y por ende el resultado de la misma, por lo que las empresas deben poner mayor atención en este tema y tratar de disminuir el porcentaje de ausentismo injustificado.

Para la consecución de este objetivo juega un papel importante la motivación y un apropiado ambiente laboral, muy aparte de otros factores básicos como la remuneración, estos dos temas son parte del éxito para que las empresas logren reducir significativamente las faltas laborales.

Es así que se busca por medio de la implementación de un Plan de Mejoras lograr disminuir el índice existente dentro de la empresa y con una adecuada gestión por competencia obtener el 100% de conocimiento, actitud y habilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Ausentismo Laboral, motivación, ambiente laboral, recurso humano, competencias.

ABSTRACT

Human Resource Management in today's companies are facing new challenges in a globalized world of constant changes in.

Absenteeism at work is a factor that threatens the job performance of members of a company and thus the result of the same, so companies should pay more attention to this issue and try to decrease the percentage of truancy.

To achieve this goal plays an important role motivation and an appropriate work environment, quite apart from other key factors such as pay, these two issues are part of the success for companies to achieve significantly reduce labor violations.

Thus pursued through the implementation of a plan to achieve improvements reduce the existing index within the company and with proper management by competence get 100% knowledge, attitude and skills of each of the members of the company .

KEY WORDS: Work absenteeism, motivation, work environment, human resource skills

INTRODUCCIÓN

En una Empresa el factor del Talento Humano es de gran importancia, ya que es uno de los motores principales de la organización y esta depende de él en gran parte para llegar a cumplir con su misión, visión y objetivos, es así que la Gestión de Talento Humano, es la encargada dentro de las empresas, organizaciones, etc., del manejo, desarrollo, capacitación, motivación, manejo del potencial de su personal, entre otros, con la finalidad de obtener los resultados esperados que sean beneficiosos tanto para la empresa como para el trabajador.¹

Pero así mismo las empresas se encuentran con un gran problema, que a simple vista parece no causar mayores molestias y este es el ausentismo laboral, el cual se vuelve un gran inconveniente para aquellas organizaciones que no toman ningún tipo de correctivo ante este indicador, que puede llegar a bajar el rendimiento del trabajador y por ende de la producción de la Empresa.

Las Empresas deben de preocuparse por obtener el mayor índice de trabajo por cada uno de sus integrantes y mitigar el ausentismo laboral, para ello es necesario mirar las necesidades de los integrantes de la organización, es así que para este estudio se aplicó una encuesta a cada miembro de la empresa y obtener resultados reales, para una vez tabuladas las respuestas, proponer estrategias para mantener a la gente motivada, hacerlos sentir importantes dentro de la organización donde la gente sea escuchada y tenga cierto grado de autonomía, de esta manera pueda crecer profesionalmente y personalmente, a cambio de esto la entidad obtendrá mejores resultados por parte de su personal, mayor fidelidad, compromiso, personas productivas, que a la larga le generan menos gastos y mayor rentabilidad.

¹ Martin Fernández, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. España. McGraw-Hill

CAPITULO I
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.

¿Cuántas veces al año faltamos a nuestro trabajo? ¿Alguna vez te has visto sobrecargado de trabajo por encargo de responsabilidades de algún compañero ausente? ¿Estamos conscientes de que las faltas exageradas al trabajo, puede causar malestares entre compañeros y perjuicio a la Empresa donde trabajamos?.

Al llevar trabajando casi dos años en la Unidad Administrativa de Talento Humano, he podido constatar el sin número de faltas y ausencias que día a día se presentan en el trabajo y muchas veces el malestar que este factor genera ante los compañeros de trabajo y para el rendimiento de la empresa en sí y me empiezo a preguntar por qué las personas faltan a su trabajo, por enfermedad, por calamidades domésticas, por irresponsabilidad o desmotivación, etc.

Pero la realidad es que la responsabilidad de trabajar correctamente por parte del personal muchas veces se ve afectado por algunos factores internos como el inapropiado ambiente laboral, las inconformidad salarial, poca de supervisión, escasez de personal y sobrecarga de trabajo, falta de motivación, entre otros y también factores externos como: calamidades domésticas, enfermedad, accidentes, entre otros que son situaciones fortuitas que se nos escapan de las manos, es así que las empresas deben poner atención a estos factores y buscar el ¿Cómo mejorar y disminuir este índice? Y lograr mayor rendimiento por parte de su recurso humano.

El ausentismo laboral es más común de lo que creemos dentro del mundo laboral, es una situación de incumplimiento por parte del trabajador en su jornada laboral, que se pueden sobrellevar, porque nadie está exento a un accidente o una enfermedad; sin embargo, cuando las conductas de ausencia de los trabajadores excede ciertos límites normales, se convierte este ausentismo en un real problema para la empresa, puesto a que esto dificulta y retrasa el ritmo de trabajo y la consecución adecuada de los objetivos empresariales, dicha manifestación, está condicionada por la ausencia o no presencia del trabajador en su puesto dentro del total de horas de trabajo estipulado en su contrato.

Inicialmente cuando entre a trabajar en la empresa, me desempeñaba en un cargo muy ajeno al que manejo hoy en día como es la Unidad de Talento Humano y es aquí donde me he podido dar cuenta de la cantidad de ausentismo del personal y lo que esto implica para el funcionamiento en general de la Empresa, dándome la oportunidad de hacer un análisis según mis registros de los tipos de ausencia y poder determinar cuál es el mayor factor que propicia este problema y así tomar las medida necesarias que ayuden a disminuir el índice de ausencias injustificadas o presenciales.

Behrend señala que “el absentismo o ausentismo no constituye un síntoma de inquietud social, tan espectacular como las huelgas, pero el volumen del tiempo perdido como consecuencia de este fenómeno es muy superior, al del tiempo perdido por causa de los conflictos de trabajo”².

Es importante recalcar que este ausentismo no sólo perjudica a los resultados de la empresa como tal, también es el causante de un efecto negativo sobre las personas que asisten de manera correcta a su trabajo, ya que muchas veces les toca asumir las actividades que el compañero faltante dejó pendiente y esto conlleva a una sobrecarga de labores que no les corresponden, impuestas por sus jefes para compensar el trabajo del personas ausente, de esta manera si damos un ejemplo en el mejor de los casos en donde solo sea una hora de ausencia, por cada 8 ausencias diaria, estamos hablando de una jornada pérdida y de la cual seguramente otras personas tendrán que atender las tareas pendientes de los compañeros ausentes, que será en el caso que este tiempo se prolongue.

Otro ejemplo de este problema plasmado en la empresa donde trabajo, se da en el caso del Departamento de Comercialización, con las auxiliares de crédito y atención a clientes, ya que si diariamente nuestras 4 auxiliares atienden y gestionan crédito de 30 personas, con la ausencia de una, el número de atención aumentará para las auxiliares que se encuentran laborando y esto puede causar algún tipo de inconveniente, de repente la auxiliar atiende más rápido al cliente sin fijar la atención acostumbrada ya que debe atender a los otros clientes de la compañera ausente.

1.2. Justificación.

Está claro que toda Empresa debe mantener bajo control el ausentismo laboral dentro de su personal enrolado, porque este factor modifica de gran manera los costos y el ambiente laboral, es así que no cabe duda de que la empresa no puede llegar a cumplir sus metas si la gente no va a trabajar.

De esta manera con la presente investigación se pretende poder encontrar las principales causales de absentismo dentro de la empresa pública “Si Vivienda-EP” y proponer soluciones al problema planteado, es decir determinar un modelo de gestión por competencia y emplear un plan adecuado basado en la metodología de mejora continua que pueda causar un impacto económico positivo en la empresa y una mejora en el desempeño laboral, que a la vez le

² Behrend, H. (1959). La ausencia voluntaria del trabajo. Rev. Intern. del Trabajo. Ginebra

permita a la empresa mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la empresa y mejores resultados para la misma.

El Departamento Administrativo mediante el área de Talento Humano en la era actual debe realizar una gestión a través del desarrollo de los indicadores adecuados para ir monitoreando los distintos campos dentro de la organización, por ejemplo poder determinar el costo económico que representa para la organización el absentismo laboral en un periodo determinado, el cual nos va a traer resultados positivos tanto en la consecución de los objetivos de la empresa así como en mejorar el ambiente laboral.

Según lo registrado en la UATH el principal tipo de absentismo es el atribuido a incapacidad sea por enfermedad, sea por accidente, ocupando las tres cuartas partes del ausentismo en la industria. Las tasas de ausentismo se han incrementado en forma considerable en todos los países industrializados por encima de 30% en los últimos 25 años, a pesar de todos los esfuerzos de la empresa por mejorar en la oferta y la calidad de la asistencia sanitaria y de las condiciones socioeconómicas, al parecer esto aún no ha sido suficiente.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivos Generales.

Implementar un plan de acción encaminado a la reducción del ausentismo laboral dentro de la Empresa SI VIVIENDA-EP, logrando así mejor desempeño por parte de todos los trabajadores y desarrollo del Talento Humano.

1.3.2. Objetivos Específicos.

1. Determinar las principales causales que generan o motivan al absentismo laboral, dentro de la empresa.
2. Formular proposiciones que tiendan a una futura prevención y solución de los problemas de ausentismo.
3. Propuestas de un plan de mejoramiento para mitigar el absentismo injustificado, para obtener un mejor desempeño y bienestar del recurso humano en las organizaciones.

1.4. Alcance.

Obtener un estudio del fenómeno absentista dentro de la Empresa, que requiere tener, por un lado, el alcance del trabajo que se está planteando y por otro, expresar el absentismo en cifras.

Verificar por departamento las principales causas del ausentismo, si son por enfermedad, verificar el número de faltas justificadas con su respectivo certificado médico, caso contrario serán cargadas a vacaciones al igual de las otras faltas injustificadas.

Saber la incidencia de las horas no trabajadas por los trabajadores, para analizar lo que el ausentismo le significa a la empresa, y así mismo una vez analizada las causas, implementar un plan de mejoras, para mitigar el problema de manera sustancial y que el personal se sienta a gusto en su puesto de trabajo y dé mejores rendimientos en caso que este sea bajo, ya muchas veces un mal ambiente laboral, malas relaciones entre compañeros, problemas con los jefes, etc. causa que el rendimiento no sea el requerido por la empresa.

Una vez implementado el plan de mejoras para mitigar el absentismo laboral, ya se han reconocido las principales causas y tomado cartas sobre el asunto, por lo que se espera obtener una disminución significativa del ausentismo injustificado por parte de los funcionarios que se esté dando en la empresa, además de mantener motivado al recurso humano de la empresa, ya que un personal motivado es un personal feliz y represente ventajas competitivas para la empresa.

1.5. Hipótesis.

El Proyecto de reducción del ausentismo tiene como finalidad proveer la mayor cantidad de recurso humano planificado para el proceso productivo contribuyendo así a un incremento de la productividad y rentabilidad del negocio, a más de contribuir a la mejora del ambiente laboral de todo el personal.

CAPITULO II
METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la modalidad.

Se realizará una investigación en primer lugar cualitativa por medio de la cual observaremos constantemente el ausentismo laboral que se presenta en la empresa, ya que como encargada del Departamento de Talento Humano, llevo todos los registros de ingreso y salida y faltas de los empleados de SI VIVIENDA-EP.

También se realizara una investigación cuantitativa la cual se basará en la recopilación de información por medio de una encuesta y de la observación directa del registro por persona, con la cual se verá reflejada cada una de las razones por las cuales los empleados de esta empresa se ausentan.

2.2. Tipo de Investigación.

2.2.1. Encuesta.

La empresa cuenta actualmente con 30 empleados, a los que se les efectuará la encuesta, con el fin de conocer cuales creen que son las causas principales del ausentismo en el transcurso de este año.

La encuesta esta compuesta por 14 preguntas, orientadas al empleado.

2.2.2. Observación Directa

Se revisará y resumirá el archivo de registros de movimientos del personal que reposa bajo mi responsabilidad en la Unidad Administrativa de Talento Humano, además de conversar con los distintos miembros departamentales de la empresa, recopilando todos los datos relevantes del tema analizado.

Las conversaciones será muy breves, para de esta manera no afectar a la labores diarias de los funcionarios, la discusión estará basada en el tema central que es la principales causas del ausentismo: enfermedad, calamidades, doble empleo, responsabilidad familiar, relaciones interpersonales, sobrecarga de trabajo, inconformidad salarial y motivación del personal para con la empresa y con su profesión.

Teniendo ya claro el pensar y sentir del talento humano de la empresa se pondrá en práctica ciertas acciones que ayuden a bajar el índice de ausentismo.

2.3. Población y Muestra.

Nos vamos a basar en un estudio descriptivo sobre todo el Recurso Humano que cuenta la Empresa, el mismo que en la actualidad es de 30 servidores de los cuales 19 son mujeres y 11 hombres, quienes trabajan de lunes a viernes cumpliendo las 8 horas diarias laborales y tomando 1 hora de almuerzo.

2.4. Variables.

Las causas de ausencia laboral es la variable que vamos a analizar, ya que el personal de la Empresa no falta por la misma razón, es lógico que dentro de estas causas hay unas más comunes que otras, las mismas que van a ser definidas una vez aplicada las encuestas.

2.5. Análisis e interpretación de los datos.

Para el análisis e interpretación de datos una vez aplicada las encuestas que será entregada personalmente a cada uno de mis compañeros y explicada en caso de alguna duda y revisado el archivo que reposa en el área de Talento Humano, donde son registradas cada una de las ausencias que se presentan diariamente y sus causas, elaborare cuadros comparativos entre los resultados de las encuestas y lo plasmado en el archivo de la unidad, para hacer una relación real.

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. Definición Ausentismo Laboral.

El ausentismo laboral tiene un alto nivel de complejidad al momento de ser analizado; es un fenómeno endémico; no existen excepciones ya que lo podemos encontrar ya sea en las empresas privadas cómo en las públicas.

No respeta las barreras del sexo, raza, religión ni nacionalidad; es costoso, tanto para la organización como para el individuo, están influenciado por diferentes factores interrelacionados entre sí, y asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas.

A continuación se detallan ciertos significados del ausentismo laboral según diferentes autores:

La Organización Internacional del Trabajo lo define como «la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas».3

Martín & Sabaté (1983) definen el absentismo como aquella conducta social que consiste en la ausencia al trabajo por parte del trabajador, sea de manera justificada o por razones aparentes, cuyas motivaciones deben enmarcarse, como hecho social, dentro de su correspondiente contexto sociológico. Estos autores incorporan la motivación del trabajador para ausentarse del trabajo como elemento inseparable del absentismo el cuál es necesario para entender los intereses divergentes que existen sobre el concepto de absentismo laboral.4

Behrend, H (1959) considera que el absentismo es sinónimo de ausencia voluntaria al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna.

Una vez detallado el significado del absentismo por ciertos autores, también debemos decir que existen intereses divergentes sobre la definición del absentismo laboral, mientras la prioridad para el empresario es asegurar y aumentar la presencia del trabajador en su puesto de trabajo, para los sindicatos es garantizar la protección de la salud de los trabajadores, esto hace que existan intereses contrapuestos y la visión del problema sea distinta entre unos y otros, lo que trae como consecuencia que resulte difícil encontrar una definición del absentismo que sea comúnmente aceptada por todas las partes involucradas en el problema.

³ Oficina Internacional del Trabajo. (1991). Enciclopedia de Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo. España. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

⁴ Artículo Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana, 2000-2002.

Es así que nos damos cuenta, que para las empresas, en su actividad diaria, el absentismo supone un factor negativo, tanto desde una perspectiva estrictamente económica como de su funcionamiento organizativo y dinámica social ya que la carga del trabajo que debe asumir el núcleo de trabajadores aumenta.

Según un ranking de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), sus países tienen un promedio de ausentismo laboral de once días al año.

3.2. Reseña histórica de la evolución del ausentismo.

Como una breve reseña histórica empiezo acotando que el término ausentismo viene del vocablo latino absentis que significa: ausente, separado, lejano, con el paso del tiempo se sigue utilizando con este mismo significado, a fin de describir una situación de no cumplimiento por parte del trabajador en su jornada laboral. Dicha manifestación, está condicionada por la ausencia o no presencia del trabajador en su puesto dentro del total de horas de trabajo pactadas por convenio colectivo o a nivel de empresas; este ausentismo empezó a ser tomado en cuenta por primera vez por Dubios en 1977.

Desde la revolución industrial el enfoque del absentismo apunta hacia la existencia de una etiología multifactorial, tomando en cuenta al individuo, la organización del trabajo, el medio ambiente extra laboral, factores dependientes del trabajo y los factores peri laborales (aspectos políticos y socioeconómicos de la nación o región). (Donatro.1997)⁵

Haciendo énfasis en épocas lejanas, es evidente que el ausentismo influyó negativamente en desarrollo fructífero de muchas empresas, tal es el caso de la Italia Romana. Según la enciclopedia española (1980), el abandono que algunos campesinos hicieron de sus prósperos campos para buscar las delicias en la ciudad de Roma, originaron ciertos trastornos de carácter social (p. 822).

Kossoris (1940), efectuó en la segunda guerra mundial un estudio sobre el ausentismo y la masiva incorporación de las mujeres a la industria. Por otro lado, también se efectuaron estudios sobre los factores condicionantes del ausentismo laboral relacionadas con la función

⁵ Donatro. (1997)

social asignada al sexo, la categoría ocupacional, la edad, el número de hijos, la actitud individual ante el trabajo entre otros.⁶

Por lo tanto, el ausentismo laboral podría tener raíces de carácter sociológico, psicológico, pedagógico y estar relacionado con el desarrollo directivo, empresarial y económico de la empresa.

3.3. Principales tipos y causas del ausentismo laboral.

El absentismo continúa siendo un problema de gran impacto en las organizaciones, especialmente en las medianas y grandes, que es donde se siente más el impacto de este fenómeno.

Se pueden distinguir tres tipos de ausentismo diferentes:

- Ausentismo legal y justificado: se caracteriza por ser un costo para la empresa porque el trabajador en tales circunstancias sigue percibiendo su remuneración, es lo que se puede considerar ausentismo retribuido, por ejemplo:
 1. Licencia de Maternidad y periodo de lactancia.
 2. Accidente laboral.
 3. Enfermedad.
 4. Vacaciones.

- Ausentismo no legal y sin justificación: se caracteriza por ser un coste de oportunidad para la empresa porque el trabajador, en tales circunstancias, no sigue percibiendo su remuneración, o son descontado de sus días de vacaciones, por ejemplo:
 1. Retrasos.
 2. Faltas injustificadas.
 3. Permisos particulares.

- Ausentismo presencial. Es aquella forma de ausentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral y le genera un costo a la empresa. (ejemplo):

⁶ Enciclopedia Británica Publishers. (1990), (p. 512)

1. Navegación en internet en redes sociales, correo electrónico personal, consultas personales, etc.
2. Llamadas personales.
3. Leer revistas o periódicos.
4. Conversar con los compañeros del trabajo de temas personales.
5. Comer en horas laborales.

Para el desarrollo de este trabajo es relevante analizar los tipos y las causas del ausentismo que se esté dando en la Empresa ya que de esta manera podremos direccionar adecuadamente nuestro Plan de Mejoras con un horizonte claro.

3.4. Definición de Recurso humano.

Todas las compañías están formadas por personas las mismas que son el activo más importante ya que son ellas mediante su esfuerzo físico, sus conocimientos, atribuciones y capacidades que logran fusionarse en un trabajo en equipo y alcanzar las metas planteadas por la organización.

Es por esto que la atención y estudio del talento humano constituye una unidad importante para el estudio dentro de las organizaciones y principalmente del Área de Recursos Humanos.

El talento humano, según Pilar Jericó (2001), no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.⁷

3.5. La motivación del recurso humano dentro de una empresa y su importancia.

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente calificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir

⁷ TELOS. (2010). Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín, ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31. Vol. 12

los objetivos fijados por la empresa y hacerlos hasta cierto punto suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.

En lo que respecta a la parte laboral, sentirse motivado, es el motor que da la fuerza para nuestro desempeño, supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar cada una de nuestras conductas y actividades hacia la consecución de los objetivos establecidos por la Institución donde trabajamos.

Es así que cuando no existe la suficiente motivación para realizar algo, simplemente se hace mal o sin ganas y los resultados lógicamente no son los mismos.

3.6. Ambiente o Clima Laboral.

En toda organización, el ambiente laboral es uno de los factores más relevantes para conseguir un funcionamiento adecuado, por lo tanto la consecución de un buen clima personal y laboral es un aspecto importante. La ausencia de conflictos no es, aunque parezca lo contrario, aconsejable, ya que a través de estos se propiciará un equilibrio de los diversos intereses enfrentados en la Empresa.⁸



Según Ángel Baguer Alcalá, en su libro Dirección de personas: Un timón en la tormenta, detalla 11 condiciones para que exista un buen clima laboral:⁹

1) Satisfacción en el puesto de trabajo.

- Proceso de selección adecuado.
- Trabajar sin estrés.
- Trabajar sin rutina.
- Buen ambiente laboral con compañeros y superiores.

2) Trato personal-ambiente de trabajo.

- Salarios justos.
- Ofrecer programas de formación.

⁸ González García, Manuel Jesús. Gestión de conflictos laborales, (pag.16)

⁹ Baguer Alcalá, A. Díaz de Santos. (2009), pág. 147

- Comunicación ascendente y descendente.
- Conciliación del trabajo con la vida familiar.
- 3) Carrera Profesional y promoción.**
 - Asociar la profesión a la carrera profesional del empleado.
 - Promoción extensa de tráfico de influencias.
- 4) Reconocimiento del trabajo.**
 - Reconocimientos del trabajo individual y en equipo.
 - Celebrar éxitos individuales y colectivos.
 - Seguir las indicaciones para el reconocimiento del trabajo con dinero.
- 5) Estructura de la organización, calidad de liderazgo.**
 - Promover las estructuras horizontales.
 - Medir a los empleados por los resultados.
 - Desplegar el liderazgo en equipos multidisciplinares y autogestionados.
 - Ser humilde, creer en lo que se dice y transmitir los objetivos de la organización.
 - Tratar a los empleados con respeto.
 - Crear condiciones para la ausencia de estrés, trabajando con presión razonable.
 - Dar a conocer la estrategia de la organización general y departamental.
- 6) Delegación del trabajo.**
 - Delegación de responsabilidades con metas realistas pero retadoras.
 - Delegar el trabajo fiándose de los subordinados.
 - Compartir responsabilidades con los empleados.
- 7) Formación.**
 - Resolver logística de formación.
 - Dar confianza a los empleados para que formulen peticiones de formación.
 - Partidas de inversiones anuales para formación.
 - Programas de formación para adquirir conocimientos.
- 8) Comunicación y grado de confianza.**
 - Comunicación corporativa.
 - Clima de comunicación.
- 9) Condiciones de trabajo y seguridad.**
 - Plan de prevención de riesgos laborales.
 - Cultura de descanso como concepto de gestión empresarial, en cuanto a disponer en zonas de descanso y tiempos de descanso.
- 10) Política medioambiental de la empresa.**

- Implantar en la organización las normas medioambientales.
- Respetar el entorno.

11) Conciliación del trabajo con la vida familiar.

- Que exista programas de conciliación familiar en la empresa.

3.7. Gestión por Competencias.

En la actualidad los resultados de las empresas se ven altamente influenciado por los altos índices de competitividad que deben reflejar cada uno de sus miembros para lograr obtener un mejor desempeño.

Es así como dice Manuel Ernesto Melian Rodriguez, en su Modelo de Gestión por Competencia (2012), que crecientemente se viene utilizando la Gestión de Recurso Humano, basada en la competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

3.7.1. Definición de hacer Gestión.

Hacer gestión es construir algo en función de un objetivo para lo cual se necesita recursos de todo tipo.¹⁰

3.7.2. Definición de Competencias.

Podemos entender por competencia a todo un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que deben ser alcanzadas por las personas para un adecuado desempeño en este caso en el área laboral, para poder alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Es así que tratamos de recoger dentro de este nombre “competencias”, tres elementos claves como lo es el saber, el querer y el poder, que complementados el uno al otro, dan por resultado el mejor de los desempeños de cada uno de los integrantes que se comprometen a crecer dentro de una empresa.

¹⁰ Morales Fernández, A. (2013). Gestión Comercial, un desafío constante en un mundo globalizado.

3.8. Principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencia.

- Dirigir el desempeño del personal hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- Mejora continua de los integrantes de la empresa, lo que permitirá que este se encuentre altamente calificado para cada una de sus responsabilidades.
- Fusión entre la relación cargo-empleado.
- Lograr interacción de cada uno de los sistemas de Talento Humano, como son Planificación del Talento Humano, Reclutamiento y Selección, Formación y Capacitación y Evaluación de Desempeño, los mismos que los establece la LOSEP y su Reglamento.

CAPITULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE VIVIENDA Y
DESARROLLO URBANO SI VIVIENDA-EP, MANTA

4.1. La institución y el sector al que pertenece.

La Empresa Pública de Vivienda y Desarrollo Urbano “Si VIVIENDA-EP”, fue creada bajo Ordenanza Municipal el 19 de mayo de 2010, la misma que reza en su Art. 1.-CREACION, OBJETO Y DOMICILIO, que es una Empresa constituida como persona jurídica de derecho público, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales, ambientales y con patrimonio propio.

Tiene por objetivo desarrollar proyectos de urbanización del suelo cantonal para implementar proyectos alternativos de vivienda en el cantón de Manta. Igualmente, competirá a la Empresa todas aquellas actividades accesorias, complementarias y derivadas de este objeto social.

4.2. Misión.

Procurar las condiciones para hacer efectivo el derecho a vivienda digna, especialmente a las familias más vulnerables, implementando la política pública de vivienda, con la ejecución de proyectos con participación gubernamental, privada y comunitaria, satisfaciendo las necesidades habitacionales en Manta.

4.3. Visión.

Ser una empresa municipal que ejecute los proyectos de desarrollo sostenible e integrado, que permita suplir las ofertas inmobiliarias en el cantón Manta, generando producción y mejorando la calidad de vida.

4.4. Valores.

El Directorio de la Empresa Municipal “SI VIVIENDA-EP” establece los siguientes principios éticos o valores como fundamento de su política de Calidad, medio Ambiente y prevención de la Riesgos laborales:

- Compromiso con la misión , visión y objetivos estratégicos
- Honestidad y transparencia
- Enfoque hacia el ciudadano
- Igualdad
- Imparcialidad

- Cortesía
- Competencia y Capacidad óptima en el servicio
- Responsabilidad Social
- Ética pública
- Comunicación efectiva
- Cumplimiento con la legislación, reglamentación general y medioambiental vigente.

4.5. Marco legal.

Los objetivos de la empresa municipal Si Vivienda- EP de acuerdo al Art. 2 de su ordenanza de creación son los siguientes:

- a) Consolidar un espacio de trabajo dinámico que genere, apoye y facilite iniciativas y alternativas públicas y privadas, orientadas a buscar soluciones a los problemas de acceso a la vivienda de las familias que viven en el cantón; y determinar políticas generales de asentamientos humanos;
- b) Contar y mantener un catastro local en coordinación con el catastro nacional integrado georeferenciado de vivienda;
- c) El mejoramiento urbano y de vivienda, la dotación de lotes con servicios y vivienda nueva, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y las mujeres jefas de hogar mediante el desarrollo de proyectos, planes, programas de financiamiento para viviendas de interés social en el cantón Manta, a través de la banca pública y de las instituciones de finanzas populares, bajo principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, equidad, interculturalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, calidad con en la gestión de riesgos.
- d) Mejorar la vivienda precaria, dotar de albergues, espacios públicos y áreas verdes;
- e) Formular y ejecutar planes, programas y proyectos, tendentes a la urbanización del suelo y construcción de vivienda que generen alternativas habitacionales, bien sea por administración directa, asociación, contratos, licencias, concesiones, fideicomisos, arrendamientos con opción de compra, anticresis y cualquier forma legal reconocida por el derecho ecuatoriano;
- f) Propiciar alianzas estratégicas que permitan canalizar recursos, aportes, líneas de crédito o transferencia de tecnologías orientadas a la planificación, diseño, construcción y/o

financiamiento de urbanizaciones, viviendas o soluciones habitacionales en general; con énfasis en la generación de fondos de crédito destinados a la construcción de unidades de vivienda de interés social;

g) Coordinar con instituciones locales, nacionales e internacionales la implementación de planes de vivienda de interés social en sectores urbanos o rurales del cantón Manta y el impulso a programas emergentes de vivienda;

h) Establecer acuerdos nacionales e internacionales con organismos gubernamentales y no gubernamentales que aporten a la solución del déficit habitacional del Cantón Manta;

i) Fomentar la participación social de las organizaciones barriales o gremiales, asociaciones o cooperativas, con la finalidad en el campo de la vivienda, que permitan constituirse en la instancia propiciadora de ahorro, trabajo organizado y compartido para la construcción de viviendas en condiciones dignas;

j) Prestar asistencia técnica y apoyo a organizaciones sociales formadas con el objeto de adquirir terrenos debidamente urbanizados;

k) En el marco de la ley, las ordenanzas vigentes y de acuerdo a la planificación municipal, sugerir procesos de reestructuración parcelaria y expropiación al I. Concejo Cantonal, que faciliten la urbanización del suelo y contribuyan a solucionar problemas habitacionales de interés social del Cantón Manta;

l) Establecer mecanismos para un manejo económico-sustentable, con posibilidades de generar nuevas unidades complementarias de la empresa que permita ofrecer permanentemente alternativas viables para que las familias de escasos recursos que habitan en el cantón y no poseen vivienda, puedan acceder a una vivienda digna, de acuerdo a sus posibilidades económicas y a su capacidad de ahorro;

m) Generar en forma extraordinaria, propuestas alternativas de vivienda de planta nueva, mejoramiento habitacional y restauración de inmuebles, para sectores poblacionales de escasos recursos económicos;

n) Contribuir para la legalización de la propiedad de la vivienda de grupos humanos que tengan problemas con sus títulos de propiedad;

o) Apoyar la investigación y utilización de tecnologías adecuadas y de bajo costo para viviendas de interés social y propiciar procesos de adopción de las mismas;

- p) Prestar servicios a la colectividad en los campos referidos a la vivienda, reconociéndose como servicios: la planificación, estudios y diseños, asesoría o construcción de urbanizaciones;
- q) Las políticas que se suscriban en el tema de vivienda están dirigidas fundamentalmente hacia la estructura habitacional básica con la que debe contar una familia para vivir dignamente, en armonía con la planificación de la ciudad;
- r) Contar con un registro de suelos para emplazar urbanizaciones para tener un conocimiento claro y preciso de los posibles lugares que puedan albergar a nuevas familias con vivienda propia. Al igual que un Registro de proyectos, como parte de la planificación, para la promoción y desarrollo de propuestas habitacionales;
- s) Proteger el patrimonio de la empresa y los derechos de las generaciones futuras sobre el derecho a la vivienda para coadyuvar con ello el buen vivir;
- t) Maximizar sus ingresos y utilidades, con sujeción a estándares y principios de gobierno y responsabilidad corporativa internacionalmente aceptados, Cooperación y el Desarrollo Económico "OCDE", en cuanto no se contrapongan con la Ley Orgánica de Empresas Públicas;
- u) Todas aquellas que le sean requeridas por el I. Concejo Cantonal de Manta.

4.6. Organización.

La Empresa está formada en la actualidad por 30 empleados, por ser una Empresa Pública está constituida por servidores y trabajadores, consta de un organigrama vertical anexo # 2, el mismo que está constituido por Departamentos, unos de Apoyo (Administrativo, Legal, Financiero) y otros Agregadores de Valores (Técnico y Comercialización).

Somos una EP, por lo que el Regimen que nos rige es la LOEP (Ley Organica de Empresas Publicas), tambien tenemos peronal bajo elCodigo de Trabajo y su Reglamento.

CAPITULO V
ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO.

5.1. Identificación y secuencias de las áreas de mayor ausentismo.

Se tabuló el registro de ausencias del personal de la Empresa, que diariamente registro por persona en la UATH, el mismo que fue considerado en el transcurso de 8 meses, desde el 2 de enero hasta el 31 de agosto de 2014.

Tabla # 1. Tabulación de ausencias registradas en el archivo de la Unidad.

DATOS DEL ARCHIVO DEL 2 DE ENERO HASTA EL 31 DE AGOSTO DE 2014					
DEPARTAMENTO	# DE PERSONAS	HORAS DE AUSENCIA POR VACACIONES	HORAS POR AUSENCIA JUSTIFICADA (IESS)	HORAS POR AUSENCIA POR PERMISOS VARIOS	HORAS DE FALTAS INJUSTIFICADAS
COMERCIALIZACIÓN	10	512	1287	242	21
FINANCIERO	4	264	80	189	12
TÉCNICO	7	328	52	100	7
ADMINISTRATIVO	9	648	1080	203	0
TOTAL	30	1752	2499	734	40
DEPARTAMENTO	% PERSONAL	% AUSENCIA VACACIONES	% AUSENCIA JUSTIFICADA (IESS)	% AUSENCIA POR PERMISOS VARIOS	% FALTAS INJUSTIFICADAS
COMERCIALIZACIÓN	33%	29%	52%	33%	53%
FINANCIERO	13%	15%	3%	26%	30%
TÉCNICO	23%	19%	2%	14%	18%
ADMINISTRATIVO	30%	37%	43%	28%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
FUENTE: Archivos Talento Humano SI VIVIENDA-EP					
ELABORADO POR: Ing. María Gema Palau					

En este cuadro podemos darnos cuenta el número de empleados por Departamento y el total de horas ausentada en cada uno de los casos, luego se ha hecho la comparación en porcentajes, para analizar en qué departamentos se está dando cada caso de los diferentes ausentismos que hay en la Empresa.

Está claro que la mayoría de las ausencias son las justificadas por medio de los certificados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y que se deben no solamente a una enfermedad, sino también a reposos, a fisioterapias, consultas médicas, operaciones, maternidad, exámenes médicos, entre otros, siguiendo el rubro correspondiente a las vacaciones, en el que hay que tener en consideración que el año aún no termina y hay personal que aún no han tomados sus vacaciones.

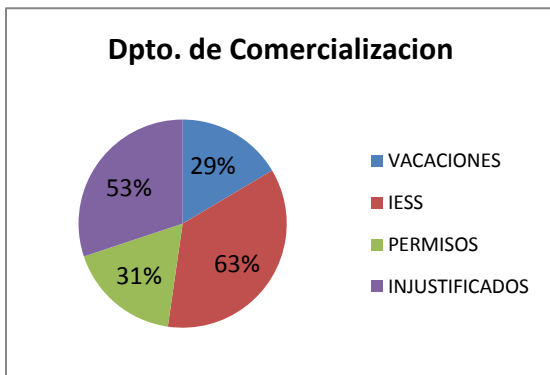


Figura 1. Ausentismo Dpto. Comercialización
Fuente: Archivo UATH-SI VIVIENDA-EP

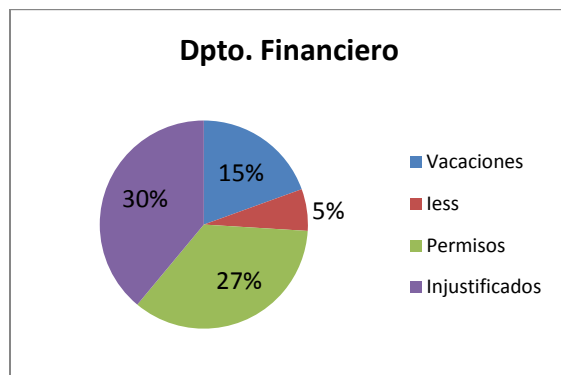


Figura 2. Ausentismo Dpto. Financiero
Fuente: Archivo UATH-SI VIVIENDA-EP

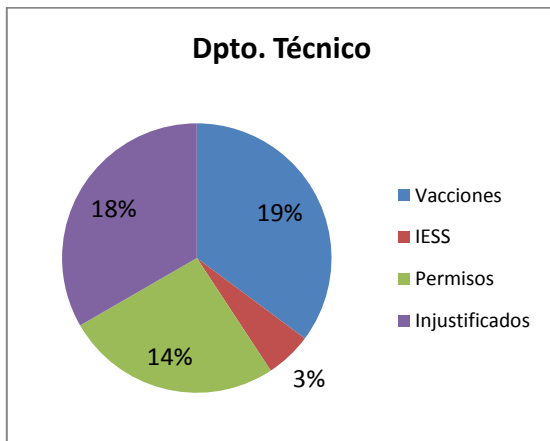


Figura 3. Ausentismo Dpto. Técnico
Fuente: Archivo UATH-SI VIVIENDA-EP

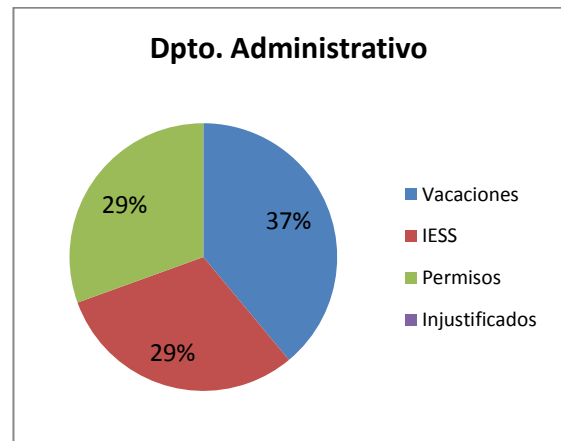


Figura 4. Ausentismo Dpto. Administrativo
Fuente: Archivo UATH-SI VIVIENDA-EP

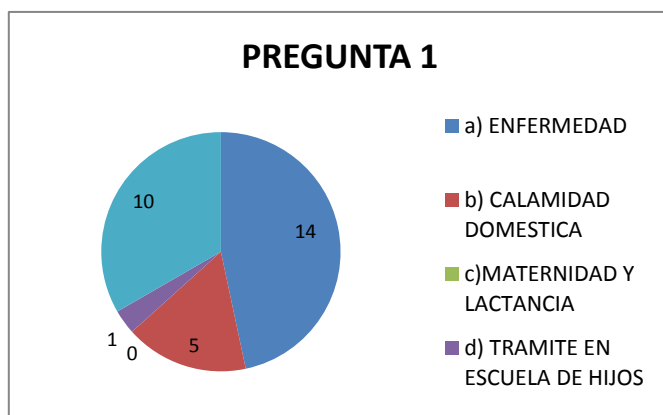
A continuación detallo una tabla, donde se establece según registros en el Dpto. de Talento Humano, las causas de ausencia por justificadas por medio del IESS, la misma que nos demuestra que la causa más significativa de las faltas justificadas por el IESS, son los reposos, ya sean estos por enfermedad, accidente, intervención quirúrgica, etc, seguida por la maternidad, ya que esta le significa a las empresas 3 meses de licencia con remuneración, y el Dpto. de Comercialización al estar formado solo por mujeres, está más propenso a tener este tipo de ausencias.

Tabla 2 . Principales ausencias justificadas con certificados médicos del IESS.

PRINCIPALES AUSENCIAS JUSTIFICADAS CON CERTIFICADO IESS (POR HORAS)					
DEPARTAMENTO	CONSULTA MEDICA	ENFERMEDAD/REPOSO	FISIOTERAPIA	MATERNIDAD	TOTAL POR DPTO.
COMERCIALIZACIÓN	63	422	0	528	1013
FINANCIERO	8	72	0	0	80
TÉCNICO	18	24	12	0	54
ADMINISTRATIVO	14	424	26	0	464
TOTAL	103	942	38	528	1611
DEPARTAMENTO	%	%	%	%	%
COMERCIALIZACIÓN	61%	45%	0%	100%	63%
FINANCIERO	8%	8%	0%	0%	5%
TÉCNICO	17%	3%	32%	0%	3%
ADMINISTRATIVO	14%	45%	68%	0%	29%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
FUENTE: Archivos Talento Humano SI VIVIENDA-EP					
ELABORADO POR: Ing. María Gema Palau					

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS:

Una vez tabulado las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas al personal de la empresa, las mismas que se encuentran como anexo, al igual que la tabulación, procedí a graficar las respuestas para hacer el análisis de las mismas:



La pregunta uno hace referencia a ¿cuál cree el personal que sea la mayor causal de las faltas justificadas?, y tenemos con 14 puntos a las enfermedades, seguidas de las vacaciones.

Figura 5. Tabulación pregunta 1 de encuesta
Fuente: Encuesta aplicada en SI VIVIENDA-EP

Este resultado no es ajeno a la realidad, es así lo podemos apreciar si se compara con la información del cuadro # 1, donde tenemos registrado 2499 horas de faltas justificadas por el IESS y seguido por 1752 horas de ausencias por vacaciones.

Sabemos que las ausencias por vacaciones son un tema de carácter obligatorio y facultado por la ley, en nuestro caso el personal tiene 30 días de vacaciones mensuales.

En la pregunta dos podemos observar que el personal falta de manera injustificada la mayoría de veces por trámites personales, que una vez reportados son cargados a las vacaciones del personal, al menos que sean autorizados por la Gerencia, le sigue con 8 puntos la desmotivación laboral, la misma que muchas veces es causada por una mala política salarial, problemas internos con jefes o compañeros, etc.

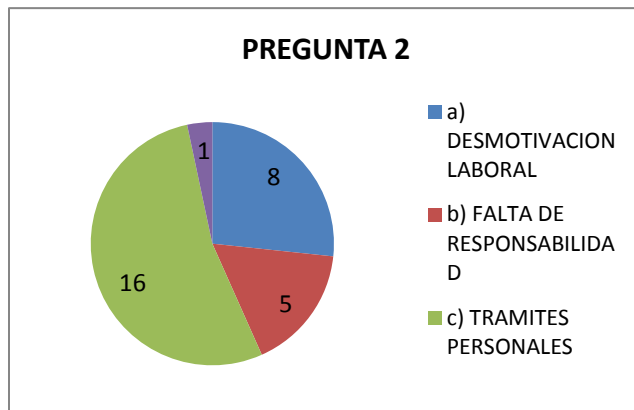


Figura 6. Tabulación pregunta dos
Fuente: Encuesta aplicada en SI VIVIENDA-EP

Otro tipo de ausencia que no podemos descartar, es la presencial, la misma que la mayoría de las empresa no están exenta de ella, ya que el personal puede perder tiempo de trabajo revisando su celular, levantándose a prepararse un café, revisando páginas de redes sociales si la empresa no cuenta con bloqueo en su internet, conversaciones con compañeros de asuntos ajenos al trabajo, en fin existe mil un maneras de estar ausente aún estado sentado en su puesto de trabajo.

El 80% del personal considera que si existe ausencia presencia dentro de la empresa, del cual el 46% acepta que incurre en este tipo de ausencia entre 0 a 15 minutos diarios, el 29% de 15 a 30 minutos y un 25% de 30 a más minutos diarios, además de que la gran mayoría está consciente que el ausentismo laboral en una manera exagerada perjudica el funcionamiento normal de la Empresa y que hasta ellos se ven sobrecargados de trabajo cuando algún compañero falta de manera recurrente. De hecho cuando algún servidor con un cargo de importancia toma días de vacaciones, otra persona debe subrogar dicho cargo, teniendo que muchas veces hacer su trabajo y el subrogado, además de tener más responsabilidad tiene más obligaciones, las mismas que son retribuidas con el pago de la diferencia de sueldo.

El 37% del personal de la empresa, asiste a su trabajo porque le gusta lo que hace, mientras que un 23% lo hace por el sueldo y otros porque tiene que hacerlo ya que es la opción laboral que tienen actualmente, de hecho en la pregunta 11, esta información se corrobora, ya que un 30% está dispuesto si existiera la posibilidad de irse a otro trabajo con igual remuneración, cuando lo más normal es que alguien cambie de trabajo por mejores ofertas. Este índice significa que un promedio del 25% del personal no se siente a gusto en la actualidad con su

trabajo, sea ya por el factor monetario, relaciones laborales, ambiente laboral, etc, de hecho un 60% del personal a pesar de que muchos de ellos les gusta su trabajo, sienten que sus malestares o inconvenientes no son escuchados o tomados en cuenta por los jefes y la unión de todos estos factores crean cierta desmotivación en ellos y esto puede llegar a afectar el desempeño del personal, el mismo que será reflejado en la consecución de metas de la Empresa.

Para concluir con el análisis, el 93% del personal considera importante la aplicación de un Plan de Mejoras, para reducir el ausentismo laboral.

5.2. Modelo de Gestión por Competencia.

Previo a la descripción del Plan de Mejoras que ira a implementar la Unidad de Talento Humano de la empresa, se va a detallar el Modelo de Gestion por Competencia que debe ser aplicado para obtener el desempeño idoneo de cada uno de sus empleados para la consecusion de los objetivos empresariales.

El Modelo de Gestión por Competencia tiene como fin encontrar la correcta fusion entre la relación cargo-empleado, para lograr una adaptación que sea tanto enriquecedora para el ocupante del puesto y para la empresa.



Figura 7. Elementos básicos de un modelo de Gestión por Competencias.

Este Modelo estara dividido en cuatro etapas, las mismas que se detallan a continuacion:

ETAPA 1: INICIAL

Esta etapa tiene como objetivo la recopilación de toda la información pertinente a la empresa y su personal para proceder con el analisis y diagnostico.

Las Actividades a realizar seran las enfocadas a la recaudacion de informacion relevante al Talento Humano, tales como organigrama institucional, perfiles y descripcion de puestos, competencias requeridas y el encargo de este proceso sera la responsable en este caso de la Unidad Administrativa de Talento Humano, tambien es muy comun en empresas de mayor magnitud contratar auditores externos que se encarguen de elaborar todo este proceso.

ETAPA 2: ELABORACIÓN MODELO PILOTO

En esta etapa se tiene como objetivo la formulación de ideas y la eleccion de las líneas generales por medio de las cuales se va a actuar para llevar a cabo el Modelo e inducir a todo el personal en la gestión.

Tenemos como actividades primero definir los objetivos que se tomaron en cuenta para la aplicación del modelo y delimitar que area o areas van a actuar en el, en esta ocasion nos vamos a basar en un Modelo de Gestión por competencia que involucra a todos los Departamentos de la Empresa, pero basado en el tema central del estudio, que es la reducción del Ausentismo Laboral en la Empresa.

Se debera definir un catálogo de competencias por cargo, el mismo tomaremos por referencias las fichas de descripción de perfiles y puestos existentes en el archivo de la UATH, en base al cual fue elaborado en Manual de Clasificación de Puestos.

Por último tenemos la presentación inicial de modelo primero a la Gerencia General y una vez revisada y aprobada por la Autoridad Nominadora, se debera poner a consideración del Directorio General de la Empresa, quien deberá dar la última palabra y aprobar o no si se ejecuta, dejando constancia de su aprobación en el Acta de día.

Los responsables en esta Etapa sera la UATH y la Autoridad Nominadora.

ETAPA III: PUESTA EN MARCHA DEL MODELO

El objetivo de esta etapa una vez que tenemos claro el catálogo de competencias necesarias como requisito para cada puesto, poder crear una plantilla de definiciones de las competencias, el mismo que es elaborado a fin a cada uno de los puestos y que posteriormente va a ser aplicado a sus ocupantes y medido en base a una tabla de cumplimiento por niveles. Ejemplo.

Tabla 3. DEFINICIÓN POR COMPETENCIA

<i>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</i>	<i>DEFINICION</i>
Orientación al cliente	Dar respuesta al cliente, satisfaciendo su necesidades presentes, anticipándose a las futuras y estableciendo con él una relación de confianza y, al mismo tiempo, desarrollar el negocio de la organización siendo eficiente en costes.
Mejora continua	Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.
Análisis y Resolución de problemas	Habilidad para captar y valorar los distintos factores que intervienen en una situación con el fin de tomar en un tiempo delimitado.
Aprendizaje continuo	Interés para aprender constantemente nuevos procedimientos, proceso y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo de manera continua.
Trabajo en equipo	Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.
Planificación	Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzarlos objetivos fijados, ajustándose a los presupuestos;

	definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
Resolución de Problemas	Estudiar los problemas identificando los aspectos más relevantes, y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
Pensamiento estratégico	Proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser.
Pensamiento analítico	Nos da la capacidad de entender una situación y buscar la solución mas adecuada al caso.
Pensamiento critico	Pensamiento mediante el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y al someterlas a estándares intelectuales.
Liderazgo	Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma; establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Fuente: Antonia María Díaz

Una vez que se tiene definida todas las competencias se deberan clasificar cuales corresponden a cada puesto de trabajo, por lo que recurri a las fichas de descripción y perfil del puesto, la misma que esta conformada por las actividades que debe cumplir el empleado, nivel de instrucción, conocimientos y competencias, a continuación se detallan las competencias requeridas en cada puesto:

Tabla 4. Competencias requeridas por cargo para Dpto. Gerencia General.

DEPARTAMENTO	CARGO	COMPETENCIAS
Gerencia General	Asesor Legal	Planificación y gestión
		Pensamiento estratégico
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
		Identificación de problemas
		Operación y control
	Asistente de Gerencia	Juicio y toma de decisiones
		Orientación de servicios
		Iniciativa
		Expresión oral
		Expresión escrita
		Comprensión escrita
Comprobación		

Fuente: Fichas de Descripción de perfil de puesto SI VIVIENDA-EP

Tabla 5. Competencias requeridas por cargo para Dpto. Financiero.

DEPARTAMENTO	CARGO	COMPETENCIAS
Financiero	Jefe Financiero	Planificación y gestión
		Pensamiento estratégico
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
		Identificación de problemas
		Operación y control
	Contadora	Juicio y toma de decisiones
		Aprendizaje continuo.
		Trabajo en equipo
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Orientación de servicio
		Identificación de problemas
	Analista Contable	Operación y control
		Aprendizaje continuo.
		Trabajo en equipo
		Pensamiento conceptual
Monitoreo y control		
Pensamiento crítico		
Analista Financiera	Orientación de servicio	
	Identificación de problemas	
	Operación y control	
	Aprendizaje continuo.	
	Trabajo en equipo	
	Pensamiento conceptual	

Fuente: Fichas de Descripción de perfil de puesto SI VIVIENDA-EP

Tabla 6. Competencias requeridas por cargo para Dpto. Administrativo.

DEPARTAMENTO	CARGO	COMPETENCIAS
Administrativo	Jefe Administrativo	Planificación y gestión
		Pensamiento estratégico
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Manejo de recursos materiales
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
		Identificación de problemas
		Operación y control
		Juicio y toma de decisiones
	Supervisor Compras Publicas	Operación y control
		Monitoreo y Control
		Identificación de problemas
		Comprensión Oral
	Talento Humano	Habilidad analítica
		Pensamientos estratégicos
		Planificación y gestión
		Generacion de ideas
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
Pensamiento analítico		
Identificación de problemas		
Juicio y toma de decisiones		
Orientacion de servicios		
Encargado Activos Fijos	Construcción de relaciones	
	Desarrollo estrategico de los recursos humanos	
	Orientación de servicio	
	Iniciativa	
	Construcción de relaciones	
		Aprendizaje continuo
		Trabajo en equipo

Fuente: Fichas de Descripción de perfil de puesto SI VIVIENDA-EP

Tabla 7. Competencias requeridas por cargo para Dpto. Técnico.

DEPARTAMENTO	CARGO	COMPETENCIAS
Tecnico	Jefe Tecnico	Planificación y gestión
		Pensamiento estratégico
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
		Identificación de problemas
		Operación y control
		Juicio y toma de decisiones
		Manejo de recursos materiales
	Jefe de Ingenieria	Planificación y gestión
		Pensamiento estratégico
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
		Identificación de problemas
	Residente de Obra	Operación y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento estratégico
Habilidad para interpretar datos técnicos		
Aprendizaje continuo		
Residente de Obra-Seguridad Industrial	Trabajo en equipo	
	Orientación de servicio	
	Creativa	
	Iniciativa	
	Habilidad para interpretar datos técnicos	
	Expresión escrita	
	Aprendizaje continuo	
	Trabajo en equipo	
Dibujante	Orientación de servicio	
	Pensamiento estratégico	
	Construcción de relaciones	
	Pensamiento crítico	
	Creativa	

Fuente: Fichas de Descripción de perfil de puesto SI VIVIENDA-EP

Tabla 8. Competencias requeridas por cargo para Dpto. de Comercialización.

DEPARTAMENTO	CARGO	COMPETENCIAS
Comercialización	Jefe de Comercialización	Planificación y gestión
		Pensamiento estratégico
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
		Identificación de problemas
		Operación y control
	Supervisor de Crédito y Cobranza	Juicio y toma de decisiones
		Liderazgo y trabajo en equipo
		Juicio y toma de decisiones
		Pensamiento conceptual
		Monitoreo y control
		Pensamiento crítico
		Pensamiento analítico
	Supervisor de Promoción, Publicidad y Ventas	Identificación de problemas
		Operación y control
		Generación de ideas
		Monitoreo y Control
		Identificación de problemas
		Comprensión Oral
	Trabajadora social	Creatividad
		Habilidad analítica
		Trabajo en equipo
		Orientación de servicios
		Trabajo en equipo
		Flexibilidad
		Iniciativa
		Creatividad
		Integridad
		Probidad
	Responsabilidad	
Asistente de venta	Habilidad para coordinar asuntos de beneficio social	
	Orientación de servicios	
	Iniciativa	
	Expresión oral	
	Expresión escrita	
	Creatividad	
	Trabajo en equipo	
Asistente de Promoción, Publicidad	Construcción de relaciones	
	Habilidad para negociar.	
	Creativa	
	Iniciativa	
	Expresión oral	
	Expresión escrita	
Auxiliar de Crédito	Aprendizaje continuo	
	Trabajo en equipo	
	Orientación de servicio	
	Construcción de relaciones	
	Expresión oral	

Fuente: Fichas de Descripción de perfil de puesto SI VIVIENDA-EP

Como siguiente actividad dentro de esta etapa, una vez definido los conceptos por competencias y el catálogo de competencias por puesto, debemos aplicar a cada uno de los

empleados un test de nivel de cumplimiento, que estara estructurarada en una escala de 4 puntos: basico, medio, alto y experto.

ETAPA IV: CONSECUSSION DEL CAMBIO

Todo este proceso y aplicacion de la Gestion por competencia, no podria llegar a cristalizarse si no es con la colaboracion de cada uno de los miembros y un trabajo en equipo optimo.

Por lo que aparte del esfuerzo invertido por el responsable de la UATH, es importante que todos se sientan incluidos en este cambio, que pretende no solo intereses para la empresa, si no tambien mejora y superacion profesional de sus empleados, el mismo que nos servira como herramienta para minimizar el indice de ausentismo laboral dentro de la empresa, ya que un personal capacitado es un personal motivado.

5.3. Plan de mejora para reducir el ausentismo laboral.


El Plan de mejoras estara basado en los resultados obtenido en el estudio anteriores, ademas de tomar en cuenta los lineamientos dictados por el Gobierno Nacional, como es el Plan del Buen Vivir, en su objetivo 4, que habla sobre fortalecer las capacidades potenciales de los ciudadanos y su objetivo 9, que hace referencia a garantizar el trabajo digno en todas su formas, ademas de tomar en cuenta siempre las normas que regulan a la Empresa Publica y las leyes conexas.

FASE 1:

Registro detallado por parte del area de Talento Humano, sobre las ausencias del personal, el mismo que en la actualidad se hace en basa de un formato de solicitud permiso/vacaciones, que debe llenar el solicitante, ser aprobado por su Jefe inmediato, posteriormente por la Gerencia General y entregado a la UATH.

Este formato es debidamente ingresado por el encargado de Talento Humano a un archivo en Excel, detallado por persona y motivo de la ausencia, para ir asi contabilizando los dias correspondientes a vacaciones, a demas de archivar en la carpeta de cada servidor.

FORMATO # 1. Solicitud de permiso laboral o Vacaciones

 <p>SOLICITUD DE PERMISO LABORAL O VACACIONES</p>			
Nombre:		_____	
Apellido:		_____	
Departamento:		Cargo: _____	
Clase de permiso solicitado:			
<input type="checkbox"/>	Enfermedad	<input type="checkbox"/>	Defunción
<input type="checkbox"/>	Vacaciones	<input type="checkbox"/>	Maternidad-paternidad
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	enfermedad familiar
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Otros
Días (horas) de permiso:		_____	
Desde:		Hasta: _____	
Observaciones: _____			
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Negado			
_____		_____	
Jefe inmediato		Servidor	

FUENTE: Archivo de UATH

FASE II:

Trabajar en conjunto con el área de seguridad y salud ocupacional, que es un trabajo del encargo de Seguridad Industrial en la Empresa, y así poder mitigar futuras ausencias por accidentes laborales u ocasionados por factores mecánicos, físicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales.

Aplicar un cronograma de chequeo general, donde el personal de manera programada se haga una revisión general de salud por lo menos una vez al año de manera preventiva, hay empresa grandes que tiene sus propios dispensarios médicos, pero no es el caso de SI VIVIENDA-EP, por lo que se puede hablar con el IESS para hacer un convenio y así programar la consulta de todos nuestros servidores en un corto plazo.

Otro punto importante aquí son las capacitaciones al personal en el tema de relevancia en la seguridad y salud ocupacional, ya que cada servidor y trabajador debe hacer conciencia de que si su trabajo es de campo, por ejemplo tenemos arquitectos e ingenieros que se encuentran en obra, ellos deben ir a realizar sus inspecciones, fiscalizaciones, entre otras, debidamente equipados, chaleco, botas, cascos, etc., y así evitar posibles accidentes.

FASE III:

Una vez obtenido las conclusiones de nuestro Modelo de Gestión por Competencia, es importante ver las debilidades que existe por puesto y buscar la manera de reforzarlas para lograr un mejor desempeño en cada una de los puestos, por lo que gran parte de este cambio comienza por la capacitaciones

Hay muchas empresas que escatiman al momento de invertir en capacitación para su personal, pero las empresas no debería ver este rubro dentro de su Plan Anual de Contratación como un gasto, sino como una inversión, es así que la LOEP, en su artículo 20, reza: *PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS.- Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:*

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa.¹¹

Además la correcta inducción al personal nuevo también es importante, el dar a conocer claramente el que y el porque de la empresa y los objetivos que esta persigue, para que cada uno de los miembros hagan de los valores institucionales sus valores.

FASE IV:

La integración laboral juega un papel fundamental en toda empresa, sobretodo cuando sabemos que pasamos gran parte de nuestras vidas en el trabajo y compartiendo de manera cotidiana con cada uno de nuestros compañeros de trabajo, que llegan a convertirse en una segunda familia, por que de hecho muchos de ellos no solo son considerados como compañeros, sino verdaderos amigos.

Es por esto que se propone cada semestre realizar un integración laboral, plasmado en un cronograma anual de actividades, donde el servidor pueda asistir con su familia y compartir en las actividades recreacionales que se planifiquen para ese día, actualmente el la unidad de Talento Humano de la empresa esta conformada por una sola persona, que en realidad no puede organizar todo el evento, por lo que se hará una comisión y se trabajara en la organización con las personas que voluntariamente desean aportar con su colaboración.

¹¹ Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2009). Registro Oficial Suplemento 48

FASE V:

Además de realizar las Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas, se aplicara el formulario para la evaluaciones de desempeño por competencia referido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Esta evaluación la Gerencia General a sus Jefes Departamentales y cada uno de ellos al personal que tenga bajo su mando, unas ves que las hayan realizado, deberán darles a conocer el puntaje alcanzado a cada servidor y deberán imprimir tres juegos de las evaluaciones, las mismas que una vez firmada por el responsable del departamento, entregara una copia al evaluado, una copia para su archivo y una para el área de Talento Humano.

Formato # 2. Evaluación de desempeño MRL

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO				
BLAPIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INME DATOS DEL SERVIDOR: Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): Denominación del Puesto que Desempeña: Título o profesión: Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador): Período de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: Hasta:				
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO		Actividad: 0		
Factor: 60%				
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Puesto Evaluado (debe ser)	Cumplidos	% de Cumplimiento

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			
APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO	
			0
Total Actividades Esenciales: 0%			
CONOCIMIENTO	Conocimientos: 0	Factor: 8%	Nivel de Conocimientos

Total Conocimientos: 0%			
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
Competencias: 4 Factor: 8%			
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Reactividad

Total Competencias Técnicas del Puesto: 0%			
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
Competencias: 8 Factor: 16%			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:			Presencia de Aplicación
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTIVIDAD AL CAMBIO			
ORIENTACIONAL DE RESULTADOS			
ORIENTACIONE DE SERVIDOR			
Total Competencias Universales: 0%			
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTEAMIENTO OBSERVABLE	Presencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE SECCION.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo: 0%			

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	Nº. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto	0.0
Conocimientos	0.0
Competencias técnicas del puesto	0.0
Competencias Universales	0.0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0.0
Evaluación del ciudadano (-)	0.0
PROCESO INCORRECTO	
PROCESO INCORRECTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
CERTIFICADO: Que he evaluado al (s) señor (s) acorde al procedimiento de la Norma de Evaluación del Desempeño.	
FIRMA	
Evaluador o jefe inmediato	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales.

FASE VI:

Reconocimiento de los logros del personal, factor motivacional de gran importancia, tal cual como cuando un padre le dice a tu hijo “bien hijo, excelente trabajo”, el niño se siente feliz sin necesidad de un detalle material, igual en el trabajo, el hecho de que tu jefe no solo esté fijándose en la parte de las exigencias y metas a cumplir, sino que también reconozca los aciertos y buenas prácticas, es muy alentador.

Hay empresas que dan algún tipo de incentivo material a sus colaboradores, como por ejemplo al trabajador del mes, otorgándoles bonos o premios, esta practica esta muy lejos de la realidad de la Empresa, ya que por ser publica tenemos ciertas prohibiciones como el pago de comisiones, bonos, utilidades, etc.; pero al estar consiente uno como empleado de las prohibiciones que tienen las EP y cualquier organismo del estado, no estamos a expensas de este tipo de reconocimiento, pero si de un detalle de aliento por parte de nuestros superiores, saber que estamos mejorando o que estamos habiendo las cosas correctamente es una motivación muy importante.

5.4. Resultados esperados.

El resultado esperado de este proyecto es la reducción significativa de los indices de ausentismos, generados por la falta de motivación o compromiso que tiene el servidor frente a la empresa y sus objetivos.

Mediante la aplicación de un modelo de Gestión por competencias vamos lograr la mejora continua de la cada miembro, observar sus debilidades y hacerlas fortalezas, dandole la importancia pertinente al Talento humano de la empresa.

El plan de mejora, no solo ayudara a que cada uno de los servidores se sienta motivado y esto haga reducir su ausentismo injustificado, sino que tambien ayudara a minimizar el impacto de costos que la empresa, propiciado por el factor de las faltas.

5.5. Seguimiento plan de mejoras.

El sistema de seguimiento del plan de mejoras es un trabajo complejo, pero al mismo tiempo una herramienta indispensable, que si es cierto que esta bajo la responsabilidad de la UATH, se necesita la colaboracion de la Autoridad Nominadora y de los Jefes Departamentales, que brinden la informacion necesaria a la UATH para darles el seguimiento apropiado al Plan de Mejoras para reducir el ausentismo laboral dentro de la Empresa.

Existen diferentes formas de valorar el Plan de Mejoras en este caso enfocado en la Gestion por Competencia, por lo que podemos dar seguimiento por medio de las evaluaciones de resultados donde se busca hacer una comparación en lo obtenido durante la puesta en práctica del Plan versus a lo que estaba planteado.

La evaluación de impacto es otro término que nos ayudara a dar seguimiento al Plan, ya que se busca establecer las consecuencias de la gestión aplicada, si se han presentado beneficios tanto para la empresa como para su personal.

Este trabajo de seguimiento será mucho mas viable si se cuenta con un sistema de seguimiento periódico para que el encargado de la gestión analicen los avances y dificultades, y pueda comunicar los resultados a la Autoridad para que se tomen decisiones pertinentes.

Es asi que los diferentes Jefes Departamentales deberan elaborar un analisis de su personal mensualmente donde intervienen el desempeño por competencia de cada uno y los resultados de indicadores como:

Ausentismo:
$$\frac{\text{Numero de hombres/horas perdidos}}{\text{Numero de hombres x numero de horas de trabajo}} \times 100$$

Capacitacion (horas por servidor):
$$\frac{\text{Total de horas de capacitacion}}{\text{Total de servidores}}$$

Tasa de accidente por trabajador: $\frac{\text{Numero de días perdidos}}{\text{Total de servidores}}$

En ocasiones hay empresas que cuentan con alguna herramienta informática que facilite la elaboración de formatos prácticos, pero esta opción no es de carácter obligatorio, ya que cada departamento podrá crear su informe bajo el formato que más se le adapte.

Una vez que el UATH obtenga la información de cada departamento, hará un cruce de información con los datos que ella tiene registrado en el departamento y comparará los índices con los de meses anteriores.

CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado para la creación y aplicación del Plan de Mejoras para la reducción del ausentismo laboral se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Empresa SI VIVIENDS-EP, no cuenta en la actualidad con un Modelo de Gestión por Competencia, para la mejora en el desempeño del personal.
- ✓ La mayoría del personal considera que las primeras causales de ausentismos dentro de la empresa son las relacionadas con los días de vacaciones y las generadas por asuntos médicos.
- ✓ La empresa no cuenta con un Plan de Mejoras para reducir el ausentismo laboral.
- ✓ El personal de la Empresa en su gran mayoría también concuerda que la aplicación de un Plan de Mejoras ayudara a disminuir el ausentismo laboral injustificado.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa tiene poco años de creada y aún están pendientes muchos manuales y reglamentos, por lo que es importante poner en práctica un Modelo de Gestión por competencias.
- ✓ Capacitaciones continuas, revisar el Plan de capacitación y verificar que exista interés en talleres que potencialicen las destrezas y competencias de los servidores.
- ✓ Se recomienda realizar el seguimiento de las gestiones aplicadas.
- ✓ Mantener una comunicación proactiva con el personal, e manera constante para afianzar las relaciones y que el personal se sienta escuchado.

BIBLIOGRAFÍA

- Behrend, H. (1959). La ausencia voluntaria del trabajo. Rev. Intern. del Trabajo. Ginebra; 2: 159-70.
- Molinera Mateos, Jesús Francisco. Absentismo Laboral 2da edición, Causas, control y análisis, nuevas formas técnicas para su reducción.
- Ribaya Mallada, Francisco Javier. (1999). Coste.
- González Morales, M., Peiro, J., Rodríguez Molina, I. El Absentismo Laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora.
- Chiavenato. (1997). Teoría General de la Administración. 4ta Edición. Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill.
- García, J., & Elola, B. (1985). Niveles de Absentismo en empresas pertenecientes al sector servicios. Rev. Salud y Trabajo, 49, 40-47.
- Martín Fernández, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. España. McGraw-Hill
- Oficina Internacional del Trabajo. (1991). Enciclopedia de Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo. España. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Artículo Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana, 2000-2002.
- Enciclopedia Británica Publishers. (1990), (p. 512)
- TELOS. (2010). Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín, ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31. Vol. 12 (1): 79 - 97
- Baguer Alcalá, A. Díaz de Santos. (2009), pág. 147

- González García, Manuel Jesús. Gestión de conflictos laborales, (pag.16)
- Morales Fernández, A. (2013). Gestión Comercial, un desafío constante en un mundo globalizado.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2009). Registro Oficial Suplemento 48.
- Archivo de la Unidad de Talento Humano de la Empresa SI VIVIENDA-EP.

ANEXO # 1

FORMATO DE ENCUESTA PARA ESTUDIO DE AUSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA SI VIVIENDA-EP.

Se aplicará una encuesta analítica de 14 preguntas, a una población de 30 personas, con preguntas de respuestas cerradas y abiertas, la cual entregaré de forma personal.

1. ¿Cuál cree Usted que sea la mayor causa de las ausencias justificadas?
 - a) Enfermedad ()
 - b) Calamidad doméstica ()
 - c) Maternidad y Lactancia ()
 - d) Trámites en escuela de hijo ()
 - e) Vacaciones ()

2. ¿Cuál cree Usted que sea el mayor motivo de las ausencias injustificadas?
 - a) Desmotivación laboral ()
 - b) Falta de responsabilidad ()
 - c) Trámites personales ()
 - d) Otras () detalle: _____

3. ¿Usted cree que existe la ausencia presencial?
Si () No ()

4. ¿Cuánto tiempo calcula que al día usted incurre en ausencia laboral presencial?
 - a) De 0 a 15 min ()
 - b) De 15 a 30 min ()
 - c) De 30 min a mas ()

5. Está consciente de que las ausencias laborales en una manera exagerada causa problemas para el normal manejo de la empresa?
Si () No ()

6. Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?
Si () No ()

7. Se siente desmotivado a la hora de integrarse a su trabajo?

Si () No ()

8. Piensa que su sueldo es el justo por la responsabilidad y obligaciones que tiene?

Si () No ()

9. Tiene buena relación laboral con:

a) Jefes ()

b) Compañeros ()

10. Cuál de los siguientes factores le motiva a asistir a su puesto de trabajo:

a) Sueldo ()

b) Por qué le gusta lo que hace ()

c) Porque le toca hacerlo ()

d) Por el buen ambiente laboral ()

e) Todas las anteriores ()

11. Si se le presentara otra oportunidad de trabajo en otra Empresa, con una igual remuneración, lo aceptaría?

Si () No ()

12. Con que frecuencia al mes falta a su trabajo?

a) Casi nunca ()

b) 2 días ()

c) 4 días ()

d) 6 día ()

e) o más ()

13. Siente que sus malestares o inconvenientes laborales son escuchados y tomados en cuenta por sus jefes?

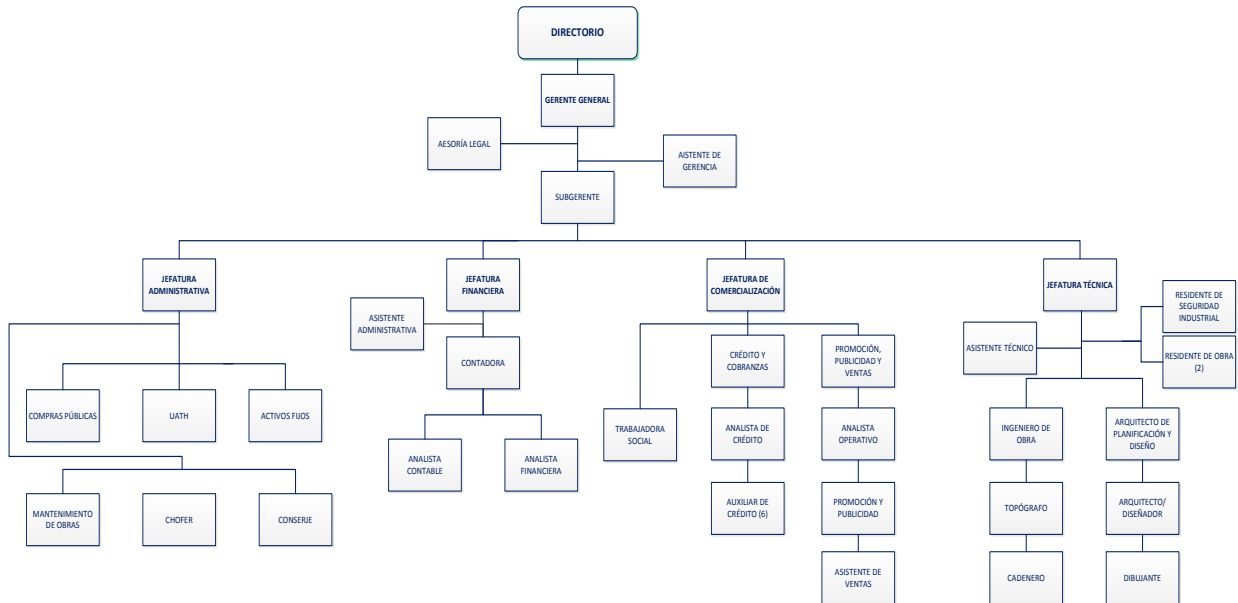
Si () No ()

14. Cree que un plan de mejoras para reducir el ausentismo laboral daría resultados positivos Empresa?

Si () No ()

ANEXO 2

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL SI VIVIENDA-EP 2013



FUENTE: Actas de Directorio de la Empresa SI VIVIENDA-EP

ANEXO 3

TABULACION DE ENCUESTA	
PREGUNTA 1	
¿CUAL CREE USTED QUE SEA LA MAYOR CAUSA DE LAS AUSENCIAS JUSTIFICADAS?	
a) ENFERMEDAD	14
b) CALAMIDAD DOMESTICA	5
c) MATERNIDAD Y LACTANCIA	0
d) TRAMITE EN ESCUELA DE HIJOS	1
e) VACACIONES	10
TOTAL	30

PREGUNTA 2	
¿CUAL CREE USTED QUE SEA EL MAYOR MOTIVO DE LAS AUSENCIAS INJUSTIFICADAS?	
a) DESMOTIVACION LABORAL	8
b) FALTA DE RESPONSABILIDAD	5
c) TRAMITES PERSONALES	16
e) OTRAS	1
TOTAL	30

PREGUNTA 3		
¿USTED CREE QUE EXISTE AUSENCIA PRESENCIAL?		
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%

PREGUNTA 4		
¿CUANTO TIEMPO CALCULA QU AL DIA USTED INCURRE EN AUSENCIA PRESENCIAL) aplica a las personas que en la pregunta anterior respondieron positivamente.		
a) DE 0A 15 MINUTOS	11	46%
b) DE 15 A 30 MINUTOS	7	29%
c) DE 30 MINUTOS A MAS	6	25%
TOTAL	24	100%

PREGUNTA 5	
¿ ESTA CONSCIENTE DE QUE LAS AUSENCIAS LABORALES EN UNA MANERA EXAGERAD CAUSA PROBLEMAS PARA EL NORMAL MANEJO DE LA EMPRESA?	
SI	25
NO	5
TOTAL	30

PREGUNTA 6	
¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU PUESTO DE TRABAJO?	
SI	18
NO	12
TOTAL	30

PREGUNTA 7	
¿SE SIENTE DESMOTIVADO LA HORA DE INTEGRARSE A SU TRABAJO?	
SI	9
NO	21
TOTAL	30

PREGUNTA 8	
¿PIENSA QUE SU SUELDO ES EL JUSTO POR LAS RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES QUE TIENE?	
SI	8
NO	22
TOTAL	30

PREGUNTA 9		
¿TIENE BUENA RELACION CON? :		
	JEFES	COMPAÑEROS
SI	20	29
NO	9	1
BLANCO	1	0
TOTAL	30	30

PREGUNTA 10	
¿Cuál DE LOS SIGUIENTES FACTORES LE MOTIVA A ASISTIR A SU PUESTO DE TABAJO?	
a) SUELDO	7
b) POR QUE LE GUSTA LO QUE HACE	11
c) POR QUE LE TOCA HACERLO	7
d) POR EL BUEN AMBIENTE LABORAL	0
c) TODAS LAS ANTERIORES	5
TOTAL	30

PREGUNTA 11	
¿SI SE LE PRESENTARA LA OPORTUNIDAD DE TRABAJO EN OTA EMPRESA, CON UNA IGUAL REMUNERACION, LO ACEPTARIA?	
SI	9
NO	21
TOTAL	30

PREGUNTA 12	
¿CON QUE FRECUENCIA AL MES FALTA A SU TRABAJO?	
a) CASI NUNCA	23
b) 2 DIAS	6
c) 4 DIAS	1
d) 6 DIAS	0
e) O MAS	0
TOTAL	30

PREGUNTA 13	
¿SIENTE QUE SUS MALESTARES O INCONVENIENTES LABORALES SON ESCUCHADOS Y TOMADOS EN CUENTA POR SUS JEFES?	
SI	12
NO	18
TOTAL	30

PREGUNTA 14	
¿CREE QUE UN PLAN DE MEJORAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO LABORAL DARÍA RESULTADOS POSITIVOS A LA EMPRESA?	
SI	28
NO	2
TOTAL	30

Fuente: Encuesta

ELABORADA POR: Ing. María Gema Palau

ANEXO 4



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Codigo:	110.51.05.10	INTERFAZ Máximas Autoridades, Responsables de Departamentos Internos, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Asesor Legal		Título Requerido:	Doctor y/o Abogado
Nivel:	Profesional		Area de Conocimiento:	Jurisprudencia, Derecho Administrativo, Derecho Laboral o afines Sectoriales
Unidad o Proceso:	Asesoría Legal			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7			
Grado:	13			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar, absolver consultas, analizar y elaborar informes y propuestas para la toma de decisiones por parte de la Gerencia General y demás funcionarios de la empresa, en asuntos sometidos a su conocimiento, con verticalidad, sana crítica y con apego estricto al marco legal.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años	
		Especificidad de la experiencia:	Leyes y normas de la República	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Asesorar a su jerárquico superior en aspectos legales		Constitución de la República del Ecuador.		Planificación y gestión
2. Absolver consultas de carácter jurídico		Ley Orgánica de Empresas Públicas.		Pensamiento estratégico
3. Preparar informes jurídicos debidamente motivados para la toma de decisiones		Ley Orgánica del Servicio Publico.		Pensamiento conceptual
4. Elaborar y/o asesorar en proyectos de convenios, contratos, instructivos y demás cuerpos legales de la empresa		Ley Orgánica del sistemas nacional de contratación pública y su reglamento		Monitoreo y control
5. Preparar demandas y las contestaciones realizar escritos y asistir a las diligencias en los juicios que se presentaren hasta su culminación, asumiendo la defensa de la empresa		Derecho Público en general.		Pensamiento crítico
6. Asesorar en materia de contratación pública y preparar las minutas para contratos y escrituras dispuestas por la Gerencia y Directorio		Régimen legal ecuatoriano.		Pensamiento analítico
8. Asesorar y participar en trámites en general, de contrataciones, remates y procesos de consultoría la promueva la empresa		Derechos Humanos.		Identificación de problemas
9. Realizar estudios técnicos jurídicos		Administración Pública.		Operación y control
10. Presentar informes periódicos de las actividades a la Gerencia General		Entorno Organizacional.		Juicio y toma de decisiones
11. Aplicar la normativa de las entidades de control público y cumplir las recomendaciones de los organismos de control				
12. Elaborar y presentar proyectos de contestación a los exámenes especiales realizados por la Contraloría General del Estado				
13. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	120.51.01.05	INTERFAZ Máximas Autoridades, Responsables de Departamentos Internos, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Jefe Administrativo		Título Requerido:	Título profesional en Administración de empresas, Ingeniería Comercial, Administración Pública o Carreras afines reconocidas en el país
Nivel:	Profesional			Area de Conocimiento:
Unidad o Proceso	Administrativo			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7			
Grado:	13			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, coordinar, liderar y controlar los procesos administrativos, tendientes a lograr previsión y oportunidad en la dotación de los recursos necesarios para el desempeño empresarial. Interactuando con la Gerencia General y proveedores de bienes y servicios.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años	
		Especificidad de la experiencia:	Leyes y Normas de la República	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Proponer y ejecutar los planes de acción del área administrativa del Plan Operativo en concordancia con los objetivos definidos en el Plan Estratégico de la empresa		Ley Orgánicas del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento.		Planificación y gestión
2. Elaborar el proyecto del Plan Anual de Contrataciones		Normas técnicas de control emitidas por la Contraloría General del Estado.		Pensamiento estratégico
3. Participar y coordinar en la elaboración del Plan de Gastos de capital e inversiones, plan anual de adquisiciones de suministros y materiales, proforma presupuestaria y plan operativo anual		Administración Pública.		Pensamiento conceptual
4. Asesorar a las autoridades y Gerente General en el ámbito administrativo de su competencia		Constitución de la República del Ecuador.		Monitoreo y control
5. Dirigir y supervisar la prestación de servicios de telefonía, energía eléctrica, agua, correo, transporte y limpieza		Ley Orgánica de Empresas Públicas.		Manejo de recursos materiales
6. Programar, dirigir y supervisar los procesos de adquisición de maquinaria, equipos de oficina, bienes muebles, suministros y materiales de oficina y prestación de servicios correspondientes al ámbito de acción establecido en el Plan Anual de Contrataciones		Ley Orgánica del servicio Público.		Pensamiento crítico
7. Dirigir y supervisar la oportuna entrega de materiales, suministros, maquinaria, equipos de oficina y bienes muebles necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa		Reglamento general para el manejo y administración del sector público		Pensamiento analítico
8. Ordenar los gastos por el valor autorizado por el Gerente General y por la normativa del sector público		Entorno Organizacional.		Identificación de problemas
9. Aplicar la normativa de las entidades de control público		Manejo de personal.		Operación y control
10. Supervisar la actualización permanente del inventario de la empresa				Juicio y toma de decisiones
11. Establecer los mecanismos de control que permitan custodiar y salvaguardar la integridad de los bienes, equipos y materiales				
12. Presentar informes internos en el ámbito de su competencia al Gerente General				
13. Presentar cuadros comparativos e informes relacionados con los procesos de adquisición				
14. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.				
15. Realizar el Plan Estratégico de la empresa y socializarlo.				
16. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	120.51.01.10	INTERFAZ Máximas Autoridades, Responsables de Departamentos Internos, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Jefe Financiero		Título Requerido:	Título profesional en Economía, Finanzas, Administración de empresas o Públicas o Carreras afines reconocidas en el país
Nivel:	Profesional			Area de Conocimiento:
Unidad o Proceso	Financiera			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7			
Grado:	13			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Gestionar las finanzas públicas, mediante la planificación, organización, dirección, coordinación, control y supervisión de los recursos financieros y presupuestarios de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años	
		Especificidad de la experiencia:	Leyes y Reglamentos Presupuestarios del sector Público.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades financieras, presupuestarias, tributarias, contables, de tesorería y remuneraciones de la empresa.		Constitución de la República del Ecuador.		Planificación y gestión
2. Dirigir y coordinar las actividades que desarrollan los analistas contables y financieros.		Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.		Pensamiento estratégico
3. Administrar el correcto y oportuno manejo de los recursos financieros y el adecuado registro contable, conforme las disposiciones legales vigentes.		Ley de Presupuestos del Sector Público.		Pensamiento conceptual
4. Dirigir y coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria, para la aprobación del directorio.		Código de Planificación y Finanzas Públicas		Monitoreo y control
5. Ejecutar y controlar el presupuesto de la empresa, conforme al plan operativo anual.		Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.		Pensamiento crítico
6. Establecer procedimientos de control interno previo y concurrentes.		Ley Orgánica del servicio Público.		Pensamiento analítico
7. Formular y presentar propuestas de modificaciones al presupuesto aprobado, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias.		Administración Pública		Identificación de problemas
8. Legalizar los comprobantes únicos de registro, previo a la autorización del Gerente General.		Entorno Organizacional.		Operación y control
9. Controlar diariamente la disponibilidad presupuestaria de la empresa.		Políticas, normas y procedimientos en materia financiera.		Juicio y toma de decisiones
10. Preparar y conciliar los Estados Financieros de la empresa.		Manejo de personal.		
11. Asesorar a la Gerencia General en los aspectos financieros de la empresa.				
12. Aplicar la normativa de las entidades de control público y cumplir las recomendaciones de los Organismos de Control.				
14. Certificar partidas presupuestarias.				
15. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.				
16. Verificar en las cuentas de la empresa que los valores transferido o depositados por los clientes que son receptados por el Dpto de Comercialización estén correctos.				
16. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	240.61.05.10	INTERFAZ Máximas Autoridades, Responsables de Departamentos Internos, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Jefe de Comercialización			Título Requerido:	Título profesional en Administración de empresas, Ingeniería Comercial, Administración Pública o Carreras afines reconocidas en el país
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:		Manejo de carteras, marketing estratégico, ventas, manejo de presupuesto.
Unidad o Proceso:	Comercialización				
Rol:	Dirección de Unidad / Proceso				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8				
Grado:	14				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Administrar, supervisar, controlar y coordinar la cartera de clientes, ventas, publicidad y promoción de los servicios de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Experiencia en el área comercial, marketing y administración.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
1. Supervisar la administración la cartera de clientes que tendrá a su cargo.		Dirección de equipos de trabajo		Planificación y gestión	
2. Controlar diariamente el avance de ventas y cumplimiento de metas.		Conocer Leyes, Reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		Pensamiento estratégico	
3. Coordinar el proceso de marketing a través de los distintos canales de publicidad.		Conocimientos académicos de marketing y administración.		Pensamiento conceptual	
4. Supervisar los distintos canales de financiamiento que se puedan generar para los clientes.		Elaboración de planes y presupuestos.		Monitoreo y control	
5. Supervisar el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.		Manejo de personal.		Pensamiento crítico	
6. Coordinar, supervisar y guiar la gestión administrativa y operativa del personal asignado a la jefatura de comercialización.		Entorno Organizacional.		Pensamiento analítico	
7. Vigilar la cobranza y recaudación de valores.		Derecho societario		Identificación de problemas	
8. Elaborar planes y presupuestos de ventas y créditos.		Derecho comercial		Operación y control	
9. Presentar el Plan Operativo Anual del departamento.				Juicio y toma de decisiones	
10. Emitir informes de gestión.					
11. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.					
12. Coordinar junto con el Dpto. Técnico la inspección del bien previo a la entrega al cliente.					
13. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	230.71.05.10	INTERFAZ Máximas Autoridades, Responsables de Departamentos Internos, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Jefe Técnico		Título Requerido:	Título profesional en Arquitectura, Ingeniería Civil o otras Carreras afines reconocidas en el país
Nivel:	Profesional			Area de Conocimiento:
Unidad o Proceso	Técnico			
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 8			
Grado:	14			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Vigilar la preparación, realización y liquidación de todos los contratos de Obra. Aprovechando la máxima uniformidad posible de la capacidad de la empresa por medio de una orientación de contratación. A demás supervisará los estudios de obra y precios de licitación.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años	
		Especificidad de la experiencia:	Planificación y organización de obra, análisis de proyectos y viabilidad.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Planificar, ejecutar y controlar las obras de la empresa.		Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.		Planificación y gestión
2. Analizar los proyectos y su viabilidad.		Ley de Presupuestos del Sector Público.		Pensamiento estratégico
3. Elaborar propuestas de procedimientos técnicos, con métodos que mejoren los rendimientos y resultados.		Normas relacionadas con el medio ambiente		Pensamiento conceptual
4. Comprobar las mediciones y realizar cálculos.		Mediciones y presupuestos		Monitoreo y control
5. Realizar y Controlar los costos unitarios y presupuestos.		Seguridad y prevención de riesgos laborales en la construcción.		Pensamiento crítico
6. Controlar los plazos de ejecución de las obras.		Seguridad industrial		Pensamiento analítico
7. Realizar controles de gestión y calidad de las obras.		Organización, control y ejecución de obra.		Identificación de problemas
8. Revisar y aprobar las planillas de los contratistas previo al pago.		Entorno Organizacional.		Operación y control
9. Revisar las actas de entrega de recepción.		Conocimientos de instalaciones.		Juicio y toma de decisiones
10. Emitir informes técnicos de su departamento.		Manejo de personal.		Manejo de recursos materiales
11. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.		Conocimiento de la tecnología constructivas.		
12. Coordinar junto con el Dpto. de Comercialización la inspección del bien previo a la entrega al cliente.		Manejo de los softwar técnicos		
13. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	230.71.01.05	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Jefe de Ingeniería			Título Requerido:	Título profesional en Arquitectura, Ingeniería Civil o otras Carreras afines reconocidas en el país
Nivel:	Profesional		Area de Conocimiento:		Arquitectura, ingeniería civil, diseño, cálculo estructural, presupuestos y factibilidades.
Unidad o Proceso	Técnico				
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7				
Grado:	13				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecuta sus actividades sujeto a políticas, normas y procedimientos establecidos, brinda asistencia y apoyo técnico a las áreas inmersas del departamento técnico y servidores de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Planificación y organización de obra.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Diseñar estructuras e infraestructuras.		Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.	Planificación y gestión		
2. Realizar cálculos de volúmenes de obra.		Ley de Presupuestos del Sector Público.	Pensamiento estratégico		
3. Elaborar presupuestos para posterior revisión del Jefe del Departamento.		Normas relacionadas con el medio ambiente	Pensamiento conceptual		
4. Realizar análisis de costos.		Mediciones y presupuestos	Monitoreo y control		
5. Elaborar cronogramas de planificación de obra.		Seguridad y prevención de riesgos laborales en la construcción.	Pensamiento crítico		
6. Supervisar los proyectos en construcción.		Seguridad industrial	Pensamiento analítico		
7. Supervisar la Topografía.		Organización, control y ejecución de obra.	Identificación de problemas		
9. Elaborar términos de referencia.		Conocimiento de la tecnología constructivas.	Operación y control		
10. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Jefe Inmediato y el Gerente General		Conocimientos de instalaciones.			
		Manejo de personal.			



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	240.61.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Supervisor de Crédito y Cobranza			Título Requerido:	Título profesional en Economía, Finanzas, Administración de empresas o Públicas o Carreras afines reconocidas en el país
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:		Manejo y recuperación de cartera.
Unidad o Proceso:	Comercialización				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5				
Grado:	11				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordina y supervisa el proceso de recuperación de cuantías por cobrar en el menor tiempo posible aplicando la normativa vigente, así como la gestión de crédito ante los organismos que corresponda.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Experiencia en el área comercial y cobranza.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
1. Administrar la cartera de clientes que tendrá a su cargo.		Dirección de equipos de trabajo		Liderazgo y trabajo en equipo	
2. Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.		Manejo de personal.		Juicio y toma de decisiones	
3. Realizar análisis crediticios de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.		Entorno Organizacional.		Pensamiento conceptual	
4. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas por cobrar.		Manejo de cartera de clientes.		Monitoreo y control	
5. Gestionar las líneas de crédito.		Derecho societario		Pensamiento crítico	
6. Realizar trámite para bancarizar a los clientes.		Derecho comercial		Pensamiento analítico	
7. Evaluar al personal a su cargo.				Identificación de problemas	
8. Supervisar y controlar los convenios que se mantengan con entidades públicas y privadas.				Operación y control	
9. Llevar un control documental y electrónico de los usuarios.					
10. Coordinar y supervisar el proceso de cobranza.					
11. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.					
12. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	240.61.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Supervisor Promoción, Publicidad y Ventas			Título Requerido:	Título de bachiller legalmente reconocido en el país.
Nivel:	Administrativo		Área de Conocimiento:		Ventas, Publicidad y Promoción
Unidad o Proceso:	Comercialización				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4				
Grado:	6				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Promover estrategias para el cumplimiento de objetivos de ventas, promoción y publicidad. Así como la elaboración de informes y el establecimiento de indicadores de gestión.		Tiempo de Experiencia:	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Captación de clientes y estrategias de marketing.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos de ventas.		Manejo de Promoción y Publicidad	Generación de ideas		
2. Supervisar y coordinar las actividades del área.		Manejo de personal.	Monitoreo y Control		
3. Elaborar informes y mantener una base de los clientes cautivos y potenciales.		Entorno Organizacional.	Identificación de problemas		
4. Establecer estrategias para aumentar las ventas en épocas de recesión.		Manejo de utilitarios informáticos.	Comprensión Oral		
5. Ejecutar programas de promoción para la atracción de clientes.		Dirección de equipos de trabajo	Creatividad		
6. Establece estrategias para la apertura de nuevos mercados y servicios.		Canales de Ventas.	Habilidad analítica		
7. Llevar un control documental y electrónico de los usuarios.		Estrategias Competitivas.	Trabajo en equipo		
8. Definir los Indicadores de Gestión del área.					
9. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.					
10. Coordinar junto con el Dpto. Técnico la inspección del bien previo a la entrega al cliente.					
11. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	110.51.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Supervisor de Compras Públicas			Título Requerido:	Título Profesional en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Administración Pública, Ingeniería Comercial o Carreras afines reconocidas en el país.
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:		Contratación Pública.
Unidad o Proceso:	Administrativo				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3				
Grado:	9				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Aplicar los procedimientos de contratación establecidos en la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento y hacer a estos procesos ágiles, transparentes, eficientes y actualizados, que impliquen ahorros de los recursos y que faciliten las labores de control de la empresa como entidad contratante, así como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Manejo del portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, así como de las disposiciones internas.		Manejo del Portal de Compras Públicas.	Operación y control		
2. Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Contratación de la empresa de acuerdo a la normativa nacional e interna vigente.		Conocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.	Monitoreo y Control		
3. Verificar que la entrega de materiales por parte de proveedores, sea realizada en los plazos previsto y conforme a la calidad requerida.		Normas técnicas de control emitida por la Contraloría General del Estado.	Identificación de problemas		
4. Enviar la información en forma oportuna al área financiera-contable, asesoría legal, área administrativa y área técnica para efecto de los registros legales correspondiente.		Administración Pública.	Comprensión Oral		
5. Coordinar la compra cuatrimestral de materiales y equipos de oficina.		Entorno Organizacional.	Habilidad analítica		
6. Participar en la formulación del Plan Anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes áreas.		Constitución de la República del Ecuador.			
7. Recomendar instructivos, manuales de procedimientos, para optimizar los trámites de adquisiciones y otros.		Ley Orgánica de Empresas Públicas.			
8. Cumplir las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.					
9. Mantener una base de datos actualizadas de los procesos de contratación, en digital y físico.					
10. Coordinar y apoyar a la administración en los procesos de contratación e informar a la máxima autoridad sobre el estado de los mismos.					
11. Presentar informes trimestrales o cuando sean solicitados por la máxima autoridad sobre los procesos realizados o ejecutados.					
12. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	110.51.05.05	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Supervisor de Talento Humano			Título Requerido: Título Profesional en Administración de empresas, Administración Pública, Ingeniería Comercial, Administración de Talento Humano, Psicólogo o Carreras afines reconocidas en el país.
Nivel:	Profesional			
Unidad o Proceso:	Administrativo			
Rol:	Ejecución de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3		Área de Conocimiento:	
Grado:	9			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Velar por el cumplimiento de los diferentes subsistemas de la gestión de Talento Humano, así como actividades administrativas concernientes al desarrollo del mismo.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Administración de Talento Humano y legislación laboral.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Elaborar instrumentos técnicos y legales que permitan el desarrollo de los subsistemas.		Constitución de la República del Ecuador.		Pensamientos estratégicos
2. Ejecutar estudios e informes de necesidades de creaciones de cargos para fortalecer dependencias o unidades existentes, o para cubrir nuevas áreas de trabajo.		Ley Orgánica de Empresas Públicas.		Planificación y gestión
3. Ejecutar actividades de desarrollo de los convenios de pasantías yb las prácticas de estudiantes en dependencias de la empresa.		Ley Orgánica del Servicio público y su reglamento		Generacion de ideas
4. Elaborar y mantener actualizado el manual de clasificaciÓn de puesto, organico funcional, cuadro estadísticos de cargo y de personal, archivos digitales y físicos y otras herramientas de administración de personal.		Código de Trabajo		Monitoreo y control
5. Formular propuestas de valoración de cargos, tomando en cuenta factores establecidos en el Manual de Clasificación y valoración de puestos y otros influyentes requeridos para el desarrollo eficiente de los mismo.		Entorno Organizacional.		Pensamiento crítico
6. Ejecutar procesos de reclutamiento y selección de personal para ocupar cargos en la empresa.		Legislación laboral		Pensamiento analítico
7. Verificar y presentar informes sobre el cumplimiento de los requisitos y perfiles de los aspirantes a cargos en calidad de titulares, o contrato, conforme a los requisitos establecidos en el clasificador de puestos.		Manejo de personal		Identificación de problemas
8. Levantar información de necesidades de capacitación de los servidores en los diferentes niveles ocupacionales.		Adminstración de recursos humanos		Juicio y toma de decisiones
9. Aplicar proceso relacionados con la administracion del sistema de evaluación del desempeño.		Manejo de utilitarios informáticos		Orientacion de servicios
10. Elaborar contratos del personal.		Administración pública		Construccion de relaciones
11. Realizar auditorías de trabajo.				Desarrollo estrategico de los recursos humanos
12. Realizar y presentar informes relacionados con liquidaciones, horas extras, descuentos, multas, anticipos, aportes al iess y otros rubros				
13. Registrar los ingresos y salida del personal.				
14. Analisar y elaborar informes de los diferentes trámites adminstrativos y de todo movimiento de personal.				
15. Investigar e informar en los casos de licencia por calamidad doméstica como enfermedad, estudios y otros.				
16. Realizar trámites administrativos relacionados con historia laboral, seguros, vacaciones, licencias, registros y control de personal.				
17. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	110.51.01.05	INTERFAZ Gerencia General, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Asistente de Gerencia			Título Requerido:	Título de bachiller legalmente reconocido en el país.
Nivel:	Administrativo		Área de Conocimiento:		Técnicas de redacción
Unidad o Proceso:	Administrativo				
Rol:	Ejecución de Procesos de apoyo y tecnológico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 4				
Grado:	6				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar actividades de apoyo administrativo a la Gerencia General, brindando su apoyo en los procesos que induzcan a ejecutar acciones para el cumplimiento de los planes y objetivos trazados.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Redacción y comprensión.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
1. Colaborar para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia.		Técnicas de redacción		Orientación de servicios	
2. Redacción de informes, oficios, circulares entre otros.		Servicio y atención al cliente		Iniciativa	
3. Realizar trámites administrativos requeridos por la Gerencia.		Entorno organizacional		Expresión oral	
4. Supervisar la recepción, registro y despacho de documentos.		Técnicas de archivo		Expresión escrita	
5. Realizar la atención de las sesiones de directorio, así como atender a los invitados de la Gerencia General.		Manejo de utilitarios informáticos		Comprensión escrita	
6. Asistir en la organización y archivo de documentos.				Comprobación	
7. Mantener actualizada información y datos de la Gerencia.					
8. Registrar agenda de reuniones y llamadas telefónicas.					
9. Mantener confidencialidad en la información que tiene a cargo.					
10. Revisión y elaboración de ordenes de pagos					
11. Realizar seguimientos de trámites dispuestos por la Gerencia.					
10. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	120.51.05.10	INTERFAZ Gerencia General, Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Contador		Título Requerido:	Título profesional en Contabilidad, Auditoría o Finanzas o carrera a fin legalmente reconocidas en el país.
Nivel:	Profesional		Area de Conocimiento:	Manejo de presupuestos y estados financieros.
Unidad o Proceso	Financiera			
Rol:	Ejecución de Procesos			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3			
Grado:	9			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Aplicar las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones vigentes en el ámbito de su competencia.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Presupuesto, estados financieros, tributación y normas de contabilidad generalmente aceptadas.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas y demás regulaciones establecidas para el sistema de contabilidad.		Constitución de la República del Ecuador.	Aprendizaje continuo.	
2. Programar, organizar, supervisar y ejecutar, las actividades contable, observando las disposiciones legales y regulaciones establecidas para el sistema de contabilidad del sector publico.		Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	Trabajo en equipo	
3. Preparar y presentar oportunamente los estados financieros de la entidad, observando las disposiciones legales, reglamentarias y demas disposiciones vigentes.		Ley de Presupuestos del Sector Público.	Pensamiento conceptual	
4. Efectuar informes de control previo al devengado de los gastos, con comprobantes de retención en base a la documentación calificada, ingreso y ajuste.		Código de Planificaión y Finanzas Públicas	Monitoreo y control	
5. Coordinar y elaborar reportes de liquidación de viáticos.		Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.	Pensamiento crítico	
6. Supervisar la actualización de los archivos de los estados financieros y documentación de sustento de los registros contables.		Ley Orgánica del servicio Público.	Orientación de servicio	
7. Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.		Administración Pública	Identificación de problemas	
8. Revisar y controlar las cuentas por pagar.		Entorno Organizacional.	Operación y control	
9. Elaborar el anexo transaccional de las obligaciones tributarias.		Políticas, normas y procedimientos en materia financiera.		
10. Controlar las transferencias realizadas.		Manejo de personal.		
11. Revisar las planillas de contratistas previo al pago.				
12. Realizar comprobantes de diario y asientos contables de pago.				
13. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	120.51.01.05	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista Financiero		Título Requerido:	Título profesional en Economía, Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Técnico Contable o carrera a fines legalmente reconocidas en el país.
Nivel:	Administrativo			
Unidad o Proceso	Financiera		Area de Conocimiento:	Presupuesto y administración financiera
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 4			
Grado:	6			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Aplicar las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones vigentes.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Estado financieros, presupuesto, contabilidad y tributación.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el sistema presupuestario.		Políticas, normas y procedimientos en materia financiera.		Aprendizaje continuo.
2. Aplicar la normativa de administración financiera.		Ley Orgánica de la Copntraloría General del Estado.		Trabajo en equipo
3. Mantener actualizados el movimientos presupuestario que permita el seguimiento del compromiso, obligación y pago		Ley de Presupuestos del Sector Público.		Pensamiento conceptual
4. Realizar el registro presupuestario previo a verificación de saldos disponibles dentro de las asignaciones presupuestarias.		Código de Planificación y Finanzas Públicas		Monitoreo y control
5. Presentar periódicamente el estado de situación presupuestaria a su jefe inmediato.		Conocimiento de contabilidad y tributación		Pensamiento crítico
6. Establecer procedimientos de control interno y poner en ejecución en los trámites de pago.		Manejo de utilitarios informáticos		Orientación de servicio
7. Participar en la elaboración de planes y programas a cumplirse en la unidad.		Administración Pública		Identificación de problemas
8. Elaborar comprobantes de ingresos, registrar diarios y conciliar cuentas de la empresa.		Entorno Organizacional.		Operación y control
9. Revisar y analizar planillas de contratistas previo a su pago.				
10. Detallar y declarar las obligaciones tributarias.				
11. Reportar e informar movimiento de las cuentas bancarias.				
12. Elaborar, emitir y llenar comprobantes de retención.				
16. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	120.51.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Jefe inmediato Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista Contable		Título Requerido:	Título profesional en Economía, Contabilidad, Auditoría, Finanzas o carrera a fines legalmente reconocidas en el país.
Nivel:	Administrativo			
Unidad o Proceso	Financiera		Area de Conocimiento:	Presupuesto y contabilidad
Rol:	Administrativo			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 2			
Grado:	4			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Aplicar las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones vigentes.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Tributación, presupuesto y contabilidad.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas y demás regulaciones establecidas para el sistema de contabilidad.		Ley Orgánica de la Copntraloría General del Estado.	Aprendizaje continuo.	
2. Realizar el control previo sobre la procedencia de los egresos.		Ley de Presupuestos del Sector Público.	Trabajo en equipo	
3. Coordinar y apoyar en la gestión contable de la Jefetura Financiera.		Código de Planificaión y Finanzas Públicas	Pensamiento conceptual	
4. Contabilizar los debitos de los impuestos tributarios.		Conocimiento de contabilidad y tributación	Monitoreo y control	
5. Receptar y actualizar el detalle de facturas por pagar.		Manejo de utilitarios informáticos	Pensamiento crítico	
6. Realizar cuadro de caducidad de pólizas, para su renovación o terminación.		Políticas, normas y procedimientos en materia financiera.	Orientación de servicio	
7. Contabilizar las garantías por buen uso y fiel cumplimiento del contrato.			Identificación de problemas	
8. Elaborar asientos contables de roles de pagos.			Operación y control	
9. Contabilizar las planillas de aportes mensuales del IESS				
10. Realizar conciliación bancaria del Banco Central del Ecuador.				
16. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	240-61.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales, jurídicas y usuarios.	Instrucción:	Bachillerato
Denominación:	Auxiliar de crédito		Título Requerido:	Título de bachiller legalmente reconocido en el país.
Nivel:	Administrativo		Area de Conocimiento:	Gestión de crédito
Unidad o Proceso	Comercialización			
Rol:	Administrativo			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 1			
Grado:	3			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISION				
Apoyar en las actividades de gestión de crédito y cobranza efectiva de la empresa, así como coordinar con la Jefatura de Comercialización la planificación de los créditos.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	recuperacion y cobranza de cartera.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
1. Recolectar y revisar la documentación para la aplicación de créditos		Manejo de Gestión de cobranza		Orientación de servicio
2. Custodiar y archivar la documentación referente a la gestión de crédito.		Conocimientos de índices bursátiles.		Trabajo en equipo
3. Realizar el seguimiento de los clientes en procesos de créditos.		Relaciones humanas.		Construcción de relaciones
4. Realizar la gestión de cobranza.		Manejo de utilitarios informáticos		Aprendizaje continuo
5. Establecer mecanismos par recuperar la cartera vecida.				Expresión oral
6. Atender y viabilizar los reclamos de los cleintes.				Responsabilidad
7. Asistir y colaborar en las disposiciones e indicaciones de la Jefatura de Comercialización.				
8. Tramitar y apoyar en la gestión que se efectúen con instituciones del estado en la concesión de bonos, prestamos, entre otros.				
9. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General				



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	240-61.01.05	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas y usuarios.	Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Asistente de Ventas			Título Requerido:	Título de bachiller legalmente reconocido en el país.
Nivel:	Administrativo		Área de Conocimiento:		Negociación, técnicas de ventas.
Unidad o Proceso:	Comercialización				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 4				
Grado:	6				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Atender en forma ágil, oportuna y con calidad en el servicio a los clientes de la empresa, así como canalizar las necesidades del mismo.		Tiempo de Experiencia:	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Técnicas de ventas, servicio al cliente y facilidad de expresión.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Atender y ofrecer a los clientes información sobre la línea de negocio de la empresa.		Habilidad de negociación	Orientación de servicios		
2. Aperturar y dar seguimiento de nuevos clientes potenciales.		Servicio y atención al cliente	Iniciativa		
3. Elaborar estadísticas e informes de ventas.		Entorno organizacional	Expresión oral		
4. Canalizar las necesidades del cliente.		Técnicas de archivo	Expresión escrita		
5. Absorber consultas y gestionar quejas de los clientes.		Manejo de utilitarios informáticos	Creatividad		
6. Acordar con los clientes las condiciones de las venta (tiempo de entrega, forma de pago, tipo de vivienda, validez de la oferta, ect)			Trabajo en equipo		
7. Elaborar los cálculos necesarios y presentar cotizaciones a los clientes.			Construcción de relaciones		
8. Colaborar en la promoción y difusión de la línea de negocio de la empresa.			Habilidad para negociar.		
9. Apoyar en la entrega del bien a los clientes dentro de los parámetros establecidos.					
10. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	240-61.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas y usuarios externos.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Trabajadora Social			Título Requerido:	Titulo profesional en Trabajo Social, legalmente reconocido en el país
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:		Seguridad social.
Unidad o Proceso:	Comercializacion				
Rol:	Ejecucion de procesos de apoyo y tecnologico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 3				
Grado:	5				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Responsable de los planes y programas de beneficio social, caracterizándose por la habilidad para el cumplimiento en la prestación de servicios en forma oportuna, manteniendo una interfaz con el usuario externo.		Tiempo de Experiencia:	3 a 4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Leyes y reglamentos que rigen a los servidores y trabajadores.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Participar en la orientación de los usuarios en caso de presentar problemas en la aplicación a su crédito.		Constitución de la Republica del Ecuador	Orientación de servicios		
2. Emitir informes de la situación socioeconómica de los clientes para la aplicación de los créditos.		Ley Orgánica del Servicio Público	Trabajo en equipo		
3. Realizar estudios tendientes a la solución oportuna de índole social a través de los análisis y de las entrevistas.		Ley Orgánica de Empresas Públicas	Flexibilidad		
4. Participar en actividades multidisciplinarias para la ejecución de programas y proyectos específicos en las áreas de servicio social de la institución.		Código de Trabajo	Iniciativa		
5. Fomentar actividades con otros organismos de servicio social y dar a conocer sus objetivos.		Ley de Seguridad Social	Creatividad		
6. Elaborar y aplicar norma y procedimientos tendientes a mejorar los servicios sociales.		Entorno Organizacional	Integridad		
7. Realizar gestiones ante instituciones públicas y privadas para conseguir ayuda especiales.			Probidad		
8. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General			Responsabilidad		
			Habilidad para coordinar asuntos de beneficio social		



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	120-61.01.05	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa, otras personas naturales y jurídicas.	Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Asistente de Promoción y Publicidad			Título Requerido:	Título de bachiller legalmente reconocido en el país.
Nivel:	Administrativo		Área de Conocimiento:		Marketing, publicidad y comunicación.
Unidad o Proceso:	Comercialización				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 4				
Grado:	6				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar la ejecución de campañas de publicidad y promoción definidas por la empresa, para la atracción de clientes, promoviendo planes de comercialización y estudios tendientes a fortalecer la imagen de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Creatividad y manejo de utilitarios de diseño		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Coordinar la ejecución de ferias, campañas de publicidad y promoción definidas por la empresa, para las diferentes zonas de ejecución, en coordinación con el responsable de la Jefatura.		Manejo de utilitarios informáticos y de diseño	Creativa		
2. Medir, Proponer y mejorar las campañas publicitarias, diseño de estrategias de publicidad.		Promoción y publicidad	Iniciativa		
3. Proponer el diseño de elementos de comunicación e imagen, para dicho objetivo.		Entorno organizacional	Expresión oral		
4. Coordinar, gestionar a proveedores efectivos y eficientes en su servicio.		Técnicas de archivo	Expresión escrita		
6. Analizar y emitir propuestas de mejoras para la publicidad y promoción de la empresa.			Aprendizaje continuo		
7. Crear campañas de publicidad en redes sociales, actualización de la página web de la empresa.			Trabajo en equipo		
10. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General			Orientación de servicio		
			Construcción de relaciones		



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	230-71.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa.	Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Dibujante			Título Requerido:	Bachillerato Técnico en Diseño Gráfico, o Arquitectónico o carreras afines legalmente reconocido en el país
Nivel:	Administrativo		Área de Conocimiento:		Diseño
Unidad o Proceso:	Técnico				
Rol:	Técnico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de apoyo 3				
Grado:	4				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar dibujos especializados de ingeniería y arquitectura, diseñando planos, mapas, cuadros y demás dibujos, a fin de contribuir al desarrollo de los proyectos de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Manejo de utilitarios de diseño		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Dibujar y copiar planos estructurales, arquitectónico, cartográficos y otros.		Autocad	Creativa		
2. Diseñar cuadros, organigramas, cronogramas, haciendo uso de los recursos existentes.		Manejo de otras herramientas informáticas de diseño	Iniciativa		
3. Mantener organizado y correctamente archivado los plano realizados.		Técnicas actualizadas en la elaboración de diseño	Expresión escrita		
4. Dibujar planos topográficos en diferentes escalas.		Principios y prácticas de las técnicas de dibujo	Aprendizaje continuo		
5. Elaborar cuadros de áreas a objeto de un proyecto arquitectónico.		Principios de arquitectura	Trabajo en equipo		
6. Realizar copias ampliadas a reducidas de planos, figuras y gráficos.			Orientación de servicio		
7. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	230-71.01.05	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa y usuarios.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Residente de Obra			Título Requerido:	Título en Arquitectura, Ing, civil o carreras afines legalmente reconocido en el país
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:		Arquitectura y urbanismo
Unidad o Proceso:	Técnico				
Rol:	Técnico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3				
Grado:	9				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Fiscalización del proceso constructivo en preliminares de obra, obras muertas y acabados de manera eficiente y eficaz.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Diseño estructural y arquitectónico		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Controlar la ejecución de preliminares de obra.		Autocad	Pensamiento crítico		
2. Fiscalizar las obras y acabados de los distintos tipos de viviendas.		Manejo de otras herramientas informáticas	Pensamiento estratégico		
3. Elaborar presupuestos y control de cronograma valorado de obra.		Manejo de hojas de cálculos	Habilidad para interpretar datos técnicos		
4. Informar de la situación actual y avances gráficos de obra.		Técnicas actualizadas de la elaboración de diseño	Aprendizaje continuo		
5. Elaborar las actas de recepción provisional y definitivas de las viviendas.		Arquitectura y urbanismo	Trabajo en equipo		
6. Elaborar informes de los avances de obra.			Orientación de servicio		
7. Elaborar diseños estructurales en el sistema de construcción aplicado.					
8. Elaborar términos de referencia y diseño de proyectos de equipamientos.					
9. Controlar la arborización de áreas verdes en los proyectos de la empresa.					
10. Elaborar informes de revisión de planillas de pago.					
11. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General					



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	230-71.05.10	INTERFAZ Jefe de Departamento, Personal de la Empresa y usuarios externos.	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Residente de Seguridad Industrial			Título Requerido:	Titulo en Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Salud ocupacional o carreras afines legalmente reconocido en el país
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:		Seguridad industrial y salud ocupacional.
Unidad o Proceso:	Técnico				
Rol:	Técnico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3				
Grado:	9				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Medir, evaluar y prevenir los riesgos en obra, aplicando las medidas de seguridad industrial pertinentes para el correcto desempeño de los usuarios externos e internos en obra.		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Salud integral, medio ambiente, riesgos del trabajo		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
1. Evaluar los riesgos y aplicar medidas de seguridad industrial, así como la evaluación y vigilancia de la salud de los obreros y trabajadores en general.		Manejo de utilitarios informáticos	Creativa		
2. Implementar planes de salud y seguridad en la empresa en coordinación con la Jefatura correspondiente.		Normas de Seguridad Industrial y salud ocupacional	Iniciativa		
3. Supervisar el estado de las viviendas previo a su entrega.		Ley de seguridad social	Habilidad para interpretar datos técnicos		
4. Fiscalizar los trabajos correspondiente a las redes hidrosanitarias, potables y eléctricas.		Código de trabajo	Expresión escrita		
5. Supervisar el correcto uso de los EPP (equipos de protección personal)			Aprendizaje continuo		
6. Elaborar y actualizar el Manual de Seguridad Industrial.			Trabajo en equipo		
7. Las demás funciones que por su naturaleza del trabajo le compete y las asignadas por el Gerente General			Orientación de servicio		
			Pensamiento estratégico		
			Construcción de relaciones		