



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por competencias y sistemas de reclutamiento y capacitación para el personal operativo de Constructora del Pacífico S.A para el año 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Jurado Dillon, Diana Elizabeth

DIRECTOR: España García, Marcos Vinicio. Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Marcos Vinicio España García

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión por competencias y sistemas de reclutamiento y capacitación para el personal operativo de Constructora del Pacífico S. A para el año 2014 realizado por Diana Elizabeth Jurado Dillon, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre de 2014.

(f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Jurado Dillon Diana Elizabeth declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por competencias y sistemas de reclutamiento y capacitación para el personal operativo de Constructora del Pacifico S.A para el año 2014 , de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo España García Marcos Vinicio director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, 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”

f.

Autor: Jurado Dillon Diana Elizabeth
Cédula: 1722753538

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a mi esposo y mi pequeño hijo que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus docentes del programa de la maestría en Gestión Empresarial, al magister Marcos España por su apoyo en el desarrollo del presente trabajo. También mi reconocimiento a la empresa Constructora del Pacífico SA por haberme brindado las facilidades correspondientes para realizar esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PAG.

Caratula	I
Aprobación del director del trabajo y fin de titulación.	II
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos.	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Indice de Contenidos	VI
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Evidencia	6
1.3 Causas	8
1.4 Formulación del Problema	9
1.5 Preguntas de Investigación	9
1.6 Justificación de la Investigación	9
1.7 Viabilidad de la Investigación	9
1.8 Objetivo General	10
1.8.1Objetivos Especificos	10

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes	12
2.2 Fundamentación Teórica	14
2.3 Clasificación y Grados de Competencias	17
2.4 Etapas para la implementación de la Gestión por comptencias	18
2.5 Analisis del puesto de Trabajo	20
2.6 Competencias Conductuales	21
2.7 Evaluación y redifinición de las competencias	22
2.8 Definición de Variables	23
2.9 Hipótesis	24

CAPITULO III		
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1 Enfoque metodológico	26
3.2 El diseño de la Investigación	26
3.3. Métodos y técnicas de Investigación	28
CAPITULO IV		
PROPUESTA		
4.1 Identificación de las Competencias	31
4.2 Grado de Competencias	31
4.3 Clasificación de las Competencias	32
4.4. Procedimiento de Selección y Contratación.	34
4.5 Inducción	45
4.6 Descripción de Cargos	50
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Bibliografía	77

ÍNDICE DE CUADROS		PAG.
Cuadro nro. 1 Variación de los activos	5
Cuadro nro. 2 Inversión de Carreteras	6
Cuadro nro.3 Horas Extras	7
Cuadro nro. 4 Rotación Mensual 2013	8
Cuadro nro. 5 Definición de Variables	23
Cuadro nro. 6 Definición de Variables	23
cuadro nro .7 Definición de Variables	24
cuadro nro .8 Requisición de Personal	37
Cuadro Nro. 9 : Solicitud de Empleo	39
Cuadro Nro. 10 : Referencias Laborales	41
Cuadro Nro. 11 : Entrega de Manuales	42
Cuadro Nro. 12 : Evaluación de Inducción	48
Cuadro Nro. 13 : Organigrama 1	52
Cuadro Nro. 14 : Organigrama 2	52

RESUMEN

Constructora del Pacífico SA en poco más de una década creció exponencialmente, pasando de micro empresa a una empresa grande. Este crecimiento trajo consigo así mismo complejidades en su sistema de administración especialmente en la relacionada con el talento humano.

La presente investigación se la ha realizado sobre la base de las teorías conocidas del modelo de competencias, las mismas que datan ya desde hace medio siglo y cuya aplicación ha sido por demás efectiva, es así que como parte de este proyecto se ha propuesto un modelo de gestión del talento humano de la empresa en partiendo de la identificación de las competencias necesarias en los puestos del personal operativo.

A través del trabajo de campo y la observación directa aplicada en la empresa con el apoyo del personal técnico y de administración de recursos humanos de la empresa se ha logrado identificar las competencias que tienen relación directa con la actividad del personal operativo, así mismo se han elaborado además procedimientos y flujo gramas para las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal del área operativa.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Conductas, Destrezas, Habilidades, Reclutamiento, Selección, Inducción, Talento humano.

ABSTRACT

Constructora del Pacifico SA in just over a decade, grew exponentially, from micro business to a large company. This growth brought complexities in their management system especially related to human talent.

This research has made on the basis of the known theories of competency model, the same as dating from half a century ago and whose application has been more than effective, so as part of this project we have proposed a model management of human resources in the company based on the identification of the skills needed in positions of operational staff.

Through field work and direct observation applied to the company with the support of technical and human resources management staff of the company has been able to identify the skills that are directly related to the activity of operational staff, also have well developed procedures and programs flow to the activities of recruitment, selection, recruitment and induction of staff in the operational area.

KEYWORDS: Skills, Behaviors, Skills, Skills, Recruitment, Selection, Induction, Human talent.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas deben estar acorde a la variación del medio en donde se desenvuelven, cada día la competitividad, el desarrollo tecnológico, nuevos mercados, nuevas tecnologías, nuevas aplicaciones en la comunicación hacen indispensable que las mismas sean administradas de un modo diferente y coherente a estos cambios. Por lo tanto la gestión de recursos humanos debe estar congruente a estas nuevas formas de organización.

La administración del recurso humano en la organización debe estar afín a las metas, los objetivos, la misión y la visión de la empresa por lo tanto se hace indispensable optimizar las capacidades de todo el personal, capacitando y reorientando las mismas en función de los planes estratégicos empresariales.

Conforme a estas nuevas políticas empresariales, la persona ya no solo es valorada únicamente por su experiencia y formación académica, sino también por la forma de tratarse a sí mismo y a los demás. La posesión de un título académico y la experiencia acumulada no son sinónimos de un alto rendimiento, las cualidades personales tales como el dinamismo, orientación al servicio, iniciativa, trabajo en equipo son aspectos fundamentales a considerar en el individuo.

El estudio de las competencias y la búsqueda de su aplicación en el campo laboral inició en la década del 60 dando como resultado una generación importante de valor agregado al desempeño de los trabajadores, hoy en día no solo se busca el desarrollo de las competencia individuales, sino que se busca conseguir alcanzar competencia grupales a fin de que las metas que se obtengan comprendan a toda la organización.

El presente trabajo de investigación contendrá un análisis de la situación actual del departamento de recursos humanos de la empresa Constructora del Pacífico SA y sobre la base de este análisis se establecerá un modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias para el personal operativo de la misma.

CAPITULO I

1. El problema

1.1 .Planteamiento del problema.

La empresa Constructora del Pacífico SA, pasó de ser en el 2003 (año de su constitución) una compañía pequeña de 20 colaboradores y con unos activos valorados en un millón setecientos mil dólares, a ser una empresa mediana a finales del 2008 con unas 120 personas de planta y con activos valorados en diez millones quinientos mil dólares; hasta alcanzar a finales del 2013 una nómina de 350 personas y tener activos de treinta millones de dólares.¹

Cuadro Nro. 01: Variación de los activos



Fuente: Constructora del Pacífico SA

Elaborado por: Diana Jurado D.

Este crecimiento exponencial en apenas 10 años ha hecho de que esta empresa se vea en la necesidad de mejorar su sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal operativo, pues en este sentido no ha cambiado mucho desde sus inicios; es decir, la empresa no ha invertido adecuadamente en esta fase con la importancia que debería tener.

La situación problema es que no existe un proceso adecuado que garantice idoneidad de los elementos incorporados a la empresa en niveles operativos por ende se llega a tener un alto índice de despidos del personal operativo.

Esta forma empírica de reclutamiento, selección y contratación ha traído como consecuencia que se contrate a personal operativo motivado únicamente por sus aspiraciones salariales, más la mayoría no tiene apego a la empresa ni está comprometida con la misma, esto trae consigo una alta rotación de personal, un bajo desempeño y un uso ineficiente de los

¹ Fuente : Estados financieros presentados al SRI correspondientes al ejercicio económico del año 2013
Elaboración: Constructora del Pacífico.

equipos, maquinaria y vehículos de uso productivo. En base a análisis de costo – beneficio se ha establecido que la inversiones que se realizan en mano de obra con respecto a los montos de los contratos, cada vez son más altos proporcionalmente lo que indica que los rendimientos esperados disminuyen respecto a la mano de obra.

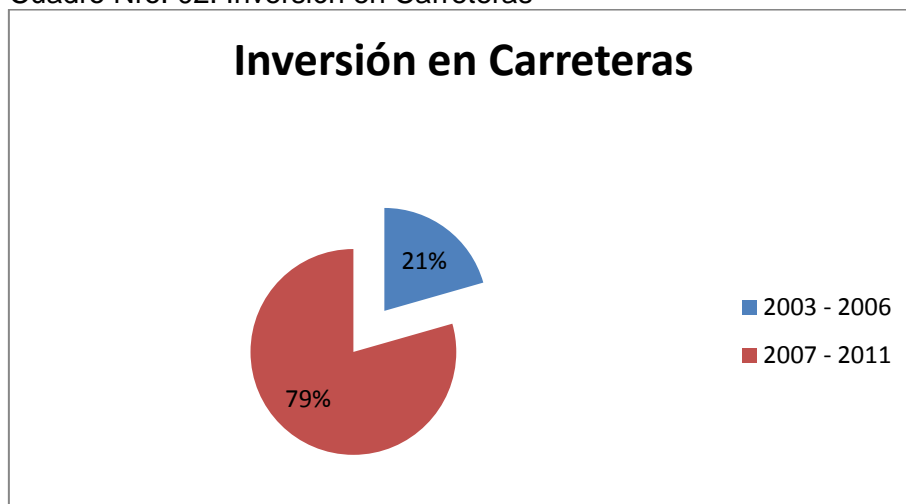
1.2. La evidencia.

A partir del año 2008, el gobierno nacional a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas lanzó un plan ambicioso de construcción, reconstrucción y mejoramiento vial en el Ecuador. Este abanico de posibilidades llegó de forma mucho más directa a las empresas constructoras, es decir grandes y pequeñas se vieron favorecidas para emprender trabajos de Ingeniería Civil, situación que no se ha detenido, pues una vez que se dio atención a las principales vías de comunicación, hoy en día se están interviniendo vías secundarias y nuevas rutas de transporte terrestre.

Inversión en carreteras desde el año 2003 al año 2011 (En millones de dólares)

Período	Inversión
2003 – 2006	1.030,51
2007 – 2011	3.978,92

Cuadro Nro. 02: Inversión en Carreteras²



Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas
Elaborado por: Diana Jurado D.

Constructora del Pacífico SA, para ese entonces, una pequeña empresa de construcción de Manabí, tuvo también su parte en este plan de construcción y desde ese entonces su

²Fuente: (http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/03-02-2012_Especial_RENDICION_DE_CUENTAS.pdf) Elaboración: Diana Jurado.

crecimiento ha sido exponencial ubicándola como una de las principales empresas de construcción de la mencionada provincia y por ende mantiene en su nómina a un importante número de empleados en el área operativa entre ayudantes, operadores, choferes, técnicos y personal de servicios. Los retos para las empresas de construcción son enormes, los proyectos estatales están en auge y se vienen importantes inversiones en vialidad en varios puntos del país, que unidos a los ya existentes pondrán al Ecuador al frente de sus países vecinos en temas de vialidad. Este reto debe ser asumido también por Constructora del Pacífico SA y para ello no basta con contar con los recursos materiales y financieros suficientes para lograr este propósito; el recurso humano del área operativa debe ser administrado de una manera técnica e eficiente desde la fase de reclutamiento, selección y contratación, aprovechando todas las capacidades de los individuos.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación por competencias es una herramienta idónea para la empresa, pues permitirá incorporar a esta área a los mejores elementos aprovechando las competencias individuales de cada empleado vinculado o a vincularse en la institución.

Cuadro Nro. 03: Incidencia de las horas extras en relación al costo del sueldo normal año 2013

Meses	Sueldos	H Extras	Porcentaje
Ene	\$ 104.522,97	\$ 15.278,30	14,62%
Feb	\$ 99.053,31	\$ 12.687,74	12,81%
Mar	\$ 97.367,67	\$ 11.508,06	11,82%
Abr	\$ 96.467,67	\$ 10.858,55	11,26%
May	\$ 95.967,67	\$ 13.444,48	14,01%
Jun	\$ 113.694,07	\$ 12.641,86	11,12%
Jul	\$ 128.188,14	\$ 19.762,06	15,42%
Ago	\$ 189.579,37	\$ 32.313,24	17,04%
Sep	\$ 222.374,69	\$ 43.892,35	19,74%
Oct	\$ 253.269,51	\$ 60.367,12	23,84%
Nov	\$ 263.130,62	\$ 67.723,58	25,74%
Dic	\$ 266.954,55	\$ 93.484,74	35,02%
		Promedio:	17,70%

Fuente: Constructora del Pacífico SA
Elaborado por: Diana Jurado D.

Cuadro Nro. 04: Índice de Rotación mensual año 2013

Meses	Empleados	Salidas	Porcentaje
Ene	104	16	15%
Feb	103	12	12%
Mar	100	8	8%
Abr	98	6	6%
May	97	6	6%
Jun	112	15	13%
Jul	133	12	9%
Ago	243	20	8%
Sep	302	24	8%
Oct	355	46	13%
Nov	373	36	10%
Dic	378	35	9%
		Promedio:	9,82%

Fuente: Constructora del Pacífico SA

Elaborado por: Diana Jurado D.

1.3. Causas.

- El no poseer de un modelo de Gestión por competencias que permita incorporar al personal operativo adecuado a la Constructora del Pacífico S.A. y de esta manera evitar la rotación de personal operativo por despidos.
- Crecimiento de la competencia interna y externa, por lo tanto los contratos se consiguen con costos mucho más bajos que los referenciales lo que trae como consecuencia la necesidad de ser cada vez más eficientes, eficaces y efectivos en el cumplimiento de los términos contractuales al menor costo posible; es decir, se debe optimizar todos los recursos de la empresa, en especial los humanos para obtener resultados económicos satisfactorios.
- Disminución de la oferta laboral, debido al crecimiento de la construcción de la infraestructura vial del país que ha dado trabajo a un alto número de operarios, los mismos que hoy apuestan a cambiarse de empresa en función de las retribuciones económicas que les propongan.
- Endurecimiento de las políticas laborales lo que significa que el crecimiento en la rotación del personal trae consigo consecuencias económicas, pues de acuerdo a la legislación laboral vigente y aquella que está siendo ya tratada por la asamblea traen consigo un rigidez nunca antes vista, por lo que se debe fortalecer al departamento

de recursos humanos a fin de lograr la retención de los mejores operarios y empleados de todas las áreas.

1.4. Formulación del problema.

¿Cómo incide un modelo de Gestión por Competencias, sistemas de reclutamiento y capacitación en el mejoramiento de la eficiencia laboral del personal operativo de la Empresa Constructora del Pacífico S. A en el año 2014?

1.5. Preguntas de investigación.

- ¿Tiene la empresa actualmente identificadas las competencias para el personal operativo?
- ¿Existe un procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal operativo?
- ¿Tiene la empresa una descripción de cargos del personal operativo?

1.6. Justificación de la Investigación.

Este proyecto propuesto será de mucha utilidad para la empresa, pues permitirá incorporar personal con cualidades, capacidades, habilidades y destrezas necesarias para cada actividad del área operativa que permitirá planificar los trabajos a sabiendas que se cuenta con el personal idóneo para su cumplimiento de manera eficiente y eficaz. Los resultados obtenidos por esta gestión redundará en beneficios financieros directos no solo para la empresa y sus accionistas, sino para todos los involucrados en la misma pues estos beneficios de redistribuirán en mejores remuneraciones, incentivos económicos, préstamos directos, mejoramiento de la calidad en la alimentación, alojamiento, uniformes y otros beneficios indirectos.

Estos resultados empresariales también redundarán en beneficio al Estado pues la empresa estará en capacidad de contratar con precios más bajos y de esta manera los precios referenciales serán ampliamente disminuidos.

1.7. Viabilidad de la investigación.

La investigación propuesta es totalmente viable, pues la administración de la empresa y el departamento de recursos humanos están abiertos a brindar todo el apoyo e información que se requiera a fin de lograr el diseño y aplicación del modelo de gestión por competencias del personal operativo.

1.8. Objetivo General.

Determinar la incidencia de la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias, en el índice de despidos del personal operativo de la Empresa Constructora del Pacífico S.A; mediante un análisis organizacional para mejorar el funcionamiento del personal operativo.

1.8.1. Objetivos Específicos.

- Analizar cada uno de los puestos operativos a través de reuniones con el personal de producción y recursos humanos a fin de identificar las competencias necesarias que deben tener los empleados del área de producción.
- Elaborar un procedimiento de Reclutamiento, selección, contratación e inducción a través de trabajo de campo, entrevistas al personal de recursos humanos a fin de tener un documento claro y concreto para este propósito.
- Analizar cada uno de los puestos operativos a través de un trabajo de campo y con el apoyo de las gerencias técnicas, de talleres y de recursos humanos a fin de realizar una descripción de todos los puestos operativos.

CAPITULO II

2. El marco Teórico.

2.1. Antecedentes.

Análisis y definiciones de gestión por competencias

Arbaiza, L. (2011)³. Indica en su análisis de gestión por competencias, dando un concepto de lo que la Real Academia española de la lengua define como Competencia 1.- Aptitud, Idoneidad 2.- Acción de competir. Con estos conceptos define a la gestión de competencias como el sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización. En este estudio identifica además las dos corrientes o escuelas: La conductistas que establece que se debe definir un puesto de trabajo por el que hace bien las cosas; mientras que la constructivista establece que se debe definir el puesto a partir de las competencias que son necesarias para construir un resultado.

Arbaiza, L. (2011)⁶ enuncia los pasos necesarios para la implementación de la gestión por competencias:

- Definir la MISIÓN y VISION de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía (competencias estratégicas y de la organización).
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias:
 - Análisis / Descripción del puesto
 - Reclutamiento y Selección
 - Capacitación y Desarrollo
 - Evaluación de desempeño y de Potencial
 - Remuneraciones

Conceptos de competencias

Wiki EOI de documentación docente

Wiki EOI de documentación docente (2010)⁴. Define a las competencias como los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y

³ Arbaiza, L. (2011): *“Desarrollo de Competencias Gerenciales Un modelo Alternativo”*. Buenos Aires: Cengage Learning.

⁴

(http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competiciones_en_Recursos_humanos).

que la empresa pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados frente a la conquista de los objetivos empresariales.

Este mismo estudio indica que si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) con los que configuran las competencias será necesario poder, no sólo definirlos, sino también como observarlos y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas.

Gestión por competencias

FUNDIBEQ

Establece a la competencia como la capacidad de realizar una operación específica, al situar de manera paralela el conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (saber), las destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente.⁵

Masso y Lozares; (2012)⁶: Exponen que las competencias sólo son definibles en la acción, no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Ser portador de ciertas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos sino en la movilización misma de los recursos.

Masso y Lozares ;(2012): Indican además que para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos con los que se cuenta. Saber no es poseer, es utilizar.

Así mismo Masso y Lozares; (2013): establecen 3 tipologías de competencias entre las que encontramos:

- En función del abordaje: conductuales o funcionales
- En función de sus contenidos predominantes: técnicas, relacionales, actitudinales.
- En función de su alcance: Competencias organizaciones, Competencias por familia de puestos y competencias específicas de un puesto.

⁵ (http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf).

⁶ Masso, M., & Lozares, C. (2012). "Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: Caso de los mandos intermedios en una factoría de carrocería y montaje de automóviles". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 211-233.

Gestión de recursos humanos por competencias

Vargas (2011)⁷: expone que la Gestión de los Recursos Humanos que tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, esto es, según las competencias; se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. Así, una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y el comportamiento.

Vargas (2011), puntualiza que el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional.

2.2. Fundamentación teórica.

2.2.1. Qué es una competencia laboral.

Hoy en día se ha dado una importancia significativa al término competencia, partiendo de que la misma no es sino la capacidad de poner en operación las diferentes habilidades, valores, destrezas y conocimientos de forma integral en las relaciones e interacciones que las personas tienen en su vida cotidiana y más concretamente en el campo laboral.

Dicho de otra manera, las competencias con aquellos comportamientos soportados por ciertas habilidades cognitivas, de valores, de destrezas motoras y otras destrezas que hacen posible a un individuo realizar una actividad de manera eficaz.

Por lo tanto las competencias laborales son las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo (perfiles). Es decir es la capacidad de vincular las destrezas prácticas (hacer) y los conocimientos teóricos (saber) en un saber hacer.

1. ⁷ (http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf)

Algunos autores definen a las competencias laborales como capacidades, destrezas, conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño profesional. Algunas definiciones de estos se resumen en las siguientes citas:

Agudelo (1993): *“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”*.⁸

Alles (2004): *“El término competencia hace referencia a características de personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos”*.⁹

Bunk (1994): *“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”*.¹⁰

Ducci (1997): *“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”*.¹¹

Gallart, Jacinto (1997): *“Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica no provienen de la aplicación de un currículum sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas”*.¹²

Gonzci (1996): *“Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales*

⁸ Agudelo Mejía, S.(1993):“Certificación ocupacional”. Manual didáctico. Montevideo.

⁹ Alles, M. (2004): “Diccionario de comportamientos”. *Gestión por competencias*. Buenos Aires.

¹⁰ Bunk, G.P. (1994): “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. Revista Europea de Formación Profesional.

¹¹ Ducci, María Angélica .(1997). “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional en formación basada en competencia laboral”. Montevideo.

¹² Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia. (1997). “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo en cuestiones actuales de la formación.” Montevideo.

*simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente”.*¹³

Rodriguez (2004): *“Las define como conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permite una realización exitosa de una actividad”.*¹⁴

2.2.2 . Ventajas y limitaciones de la gestión por competencias.

Como todo modelo de gestión, el de competencias a lo largo del tiempo se pueden distinguir en el no solamente las ventajas, sino también sus limitaciones he aquí algunas de ellas:

2.2.3 .Ventajas.

- Integra los procesos de gestión de recursos humanos, tales como la selección de personal, formación, desarrollo y compensación bajo una perspectiva única.
- Obtiene un modelo de actuación que permite alinear las personas con la estrategia corporativa y sus cambios a través del tiempo.
- Consigue incrementos de la efectividad (la excelencia) de la actuación profesional de las personas en la empresa.
- Posibilita la definición del perfil profesional y competencial que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados.
- Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.

2.2.4. Limitaciones.

A pesar de todas las bondades descritas anteriormente, este modelo de gestión de competencias tiene así mismo sus limitaciones o desventajas. De acuerdo a los analistas del tema se han reconocido las siguientes:

- Vincular al modelo de gestión por competencias al aspecto remunerativo del empleado, es decir la remuneración estará en el nivel que este empleado tenga en sus competencias.

¹³ Gonzzi, Andrew; Athanasou, James.(1996): *“Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia en competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia”*, México.

¹⁴Rodríguez T. Nelson. (2004). *“Selección efectiva de personal basada en competencias”*. México.

- Dificultad al momento de evaluar las competencias básicas del empleado tales como las relacionadas a los valores de la cultura corporativa o liderazgo.
- Dificultad al momento de apoyar los compromisos del desarrollo en el modelo de gestión por competencias.
- La evaluación de la gestión por competencias requiere demasiada periodicidad lo que lo vuelve poco eficiente pues es muy difícil esperar transformaciones personales sustanciales en un plazo de un año.
- Generalmente gestionar un sistema complejo donde se consideren todas las competencias individuales no es viable por lo que la tendencia es la simplificación lo que al final de toda competencia o perfil que sea tan especial que sólo aplique a una persona estará condenado a no pasar el filtro del cuaderno oficial de competencias de la organización.
- Si se considera en un puesto determinado las competencias que un empleado debe cumplir y se revisan las carencias del mismo en afán de minimizarlas a través de la formación, el sistema estará condenado al fracaso, pues cuando al trabajador se exija alcanzar el nivel universal de la empresa lo único que se conseguirá en el mejor de los casos será que esa persona alcance un nivel de mediocridad medio aceptable.
- La gestión por competencias descansa sobre la conversación mando – colaborador; los compromisos de formación y desarrollo personal se realizan de esta manera individualmente lo que resulta costoso y a veces no viable.
- La aplicación del sistema de gestión por competencias para toda la organización es compleja; mientras más se desciende por la pirámide jerárquica los problemas crecen directamente en función del número de colaboradores de cada área. En la práctica, la gestión por competencias sólo podrá extenderse hasta los últimos niveles a través de una adaptación del sistema que le aporte mucha ligereza en la aplicación. Y por tanto y en contrapartida es muy probable pérdida de potencial y de riqueza.
- Las empresas se mueven a más velocidad de lo que percibimos; los cuadernos de competencias no pueden ser sino una foto conservadora de lo que una organización es en un momento dado y pierden vigencia con rapidez.

2.3 .Clasificación de las competencias.

En general las competencias laborales se dividen en seis clases según el énfasis que hacen sobre lo intelectual, personal, interpersonal, organizacional y tecnológico

o si se refieren a las competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.

- **Personales:** Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.
- **Intelectuales:** Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado como: Toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración.
- **Empresariales y para el Emprendimiento:** Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia como identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio.
- **Interpersonales:** Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y pro actividad.
- **Organizacionales:** Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa como gestión de la información, orientación al servicio, gestión y manejo de recursos.
- **Tecnológicas:** Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos y usar herramientas informáticas al alcance.

2.4. Etapas para la implementación del modelo de gestión por competencias.

El modelo de gestión por competencias tiene un periodo de implantación que va desde los 8 meses hasta los 12 meses.

De acuerdo a lineamientos expuestos por varios autores del tema coinciden en que la implementación del modelo de gestión por competencias consta de 6 etapas que son: Definir criterios de desempeño, identificar una muestra, recoger información y definición de las competencias, validar el modelo de competencias y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

2.4.1. Definir criterios de desempeño.

Este primer paso consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva; es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la suma al valor del negocio; por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes y publicaciones.

2.4.2. Identificar una muestra.

Este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.

Es importante mencionar que existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra se detallan a continuación:

- Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores; siendo aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.
- Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable promedio y las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

2.4.3. Recoger información.

Este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación; pues implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo; además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que esta es el método generalmente recomendable por su efectividad.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes.

- **Introducción y explicación:** Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.
- **Responsabilidad del puesto:** Indagación de la misión, tareas, responsabilidades, y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto.
- **Eventos conductuales:** obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que se haya experimentado el entrevistado en su trabajo.

- **Cierre y recapitulación:** agradecimiento por el tiempo, la colaboración y despedida del entrevistado; recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

2.4.4. Análisis de información y definición de las competencias.

Este es el paso central de la intervención y por lo tanto es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características que poseen las personas de desempeño superior siendo las que permiten comportarse de tal manera.

2.4.5. Validar el modelo de las competencias.

Existen diferentes maneras de validar este modelo; siendo la más habitual la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

2.4.6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

Este es el último paso por lo cual se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias; es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias como son:

- La selección
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera y sucesión
- Remuneraciones

2.5.-Análisis de los puestos de trabajo.

El análisis de los puestos de trabajo hace referencia exclusiva al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa; por lo tanto se habla de unidades de trabajo impersonalizadas es decir independiente de los empleados que las ocupan.

El análisis de los puestos de trabajo proporciona la información necesaria para responder a las siguientes preguntas:

- ¿De dónde proviene el trabajo?
- ¿Qué máquinas o material deben utilizarse?

- ¿Qué conocimientos, técnicas o habilidades necesita el empleado para ejecutar su trabajo?
- ¿Qué cantidad de supervisión necesita?

El análisis del puesto de trabajo permitirá saber qué se hace en un puesto determinado; ¿cómo se hace?, ¿por qué se hace?, en qué condiciones y qué exige el trabajo.

El análisis del puesto de trabajo debe ser realizado por un miembro del departamento de recursos humanos, por el titular del puesto, por un especialista o una combinación de ellos.

El análisis del puesto de trabajo debe cubrir 4 etapas a saber:

Primera etapa: Establecer del objetivo del análisis.

Segunda etapa: Obtener de información para poder analizar el contenido del puesto así como los requisitos para su desempeño.

Tercera etapa: Analizar el puesto propiamente dicho.

Cuarta etapa: Detallar la documentación recogiendo en la ficha del puesto de trabajo la descripción y especificación del mismo.

2.6 .Competencias Conductuales.

Se definen modelos de competencias conductuales específicos según familias de cargo de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior. Los criterios e indicadores conductuales son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización que se obtienen del análisis de funciones, ocupaciones y entrevistas de incidentes críticos.

2.6.1. Identificación del perfil de competencias.

En esta etapa se busca que los perfiles de cargos respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del Mapa de Cargos actual para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones; mediante entrevistas y trabajo de campo. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.

2.7. Evaluación y redefinición de las competencias.

La competencia es la capacidad de un individuo para mantener un desempeño efectivo sobre un conjunto de actividades en diversos ámbitos lo cual termina siendo un perfil de desempeño para poderlo aplicar en todo tipo de organización siendo la evaluación por competencias una herramienta potente gestión.

2.7.1. División de las competencias

- Las competencias básicas son aquellas consideradas fundamentales para vivir en la sociedad y poder desenvolverse en la misma; como el analizar y resolver problemas.
- Las competencias genéricas se caracterizan por favorecer la gestión y el cumplimiento de metas siendo adaptables a todo medio laboral.
- Las competencias específicas son las propias de una profesión u ocupación.

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados.

*“La evaluación de desempeño permite unir al supervisor y al supervisado al comprender que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas así como el hacer para mejorar los resultados”.*¹⁵

2.7.2. Evaluación de 90,180 y 360 grados.

Hay diversas metodologías de evaluación de competencias; por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger. A grandes rasgos pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación:

Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones feedback) y evaluaciones basadas en los productos del desempeño realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas.

2.7.2.1. Evaluación 90 grados.

Se basa en la evaluación por medio del jefe inmediato al subordinado.

2.7.2.2. Evaluación 180 grados.

Se basa en la evaluación del empleado por medio de su jefe y a su vez por los clientes.

¹⁵ Alles , M.(2006).” *Desempeño por competencias : Evaluación 360”* . Argentina. Granica.

2.7.2.3 .Evaluación 360 grados.

Se basa en obtener aportes de evaluación de todas las partes como: Supervisores, subordinados, clientes internos como externos. Se dirige a las personas con el fin de conseguir la satisfacción de las necesidades y expectativas .Con esto se pretende mejorar el desempeño mediante una retroalimentación.

2.8 . Definición de las variables.

CuadroNro. 05: Variable Disminución de Rotación

Tipo y nombre de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala valorativa
• Disminución de la rotación del personal	• Disminución de nuevos ingresos	• Disminución de ingresos por salidas unilaterales	Control de ingresos de nuevo personal(Distema DMS e IESS)	< 5% Logro alcanzado Entre 5% y 10% Logro en Proceso > 10% Logro no alcanzado
		• Disminución de ingresos por salidas voluntarias		
		• Nuevos ingresos por creación de vacantes		
	• Disminución de salidas	• Disminución de Salidas por renuncia voluntaria	Control de salidas de personal (DMS, IESS)	< 5% Logro alcanzado Entre 5% y 10% Logro en Proceso > 10% Logro no alcanzado
• Disminución de salidas por despido				

Fuente: Constructora del Pacífico SA

Elaborado: Diana Jurado D.

Cuadro Nro. 06: Variable aumento de capital

Tipo y nombre de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala valorativa
Aumento en la producción	* Producción cumplida	Producción Alcanzada / Producción planificada	Presupuesto mensual - libro de obra	>1 Logro alcanzado Entre 0,80 y 1 Logro en proceso < 0,80 Logro no alcanzado
	* Disminución de horas extras	Cargo por horas extras / Sueldo nominal	Reporte mensual de nómina	< 10% Logro alcanzado Entre el 10% y 15% En proceso > 15% Logro no alcanzado
	* Aumento de horas / Máquina	Número horas máquina ejecutadas / Horas máquina planificadas	libro de obra	>1 Logro alcanzado Entre 0,80 y 1 Logro en proceso < 0,80 Logro no alcanzado

Fuente: Constructora del Pacífico SA

Elaborado: Diana Jurado D.

Cuadro Nro. 07: Variable disminución de costos

Tipo y nombre de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala valorativa
Disminución de costos de mantenimiento de la maquinaria	Horas útiles por máquina	Uso de maquinaria real / uso de maquinaria planificada	Libro de Obra	>1 Logro alcanzado Entre 0,80 y 1 Logro en proceso < 0,80 Logro no alcanzado
	Mantenimiento preventivo	Número de Ordenes de taller por mantenimiento preventivo / Ordenes de talleres abiertas	Bitácora de Talleres	,=1 Logro alcanzado Entre 0,80 y 1 Logro en proceso < 0,80 Logro no alcanzado
	Mantenimiento Imprevisto	Número de órdenes de taller por mantenimiento imprevisto / Ordenes de talleres abiertas	Bitácora de Talleres	<0 Logro alcanzado Entre 0,0 y 20 Logro en proceso > 0,80 Logro no alcanzado

Fuente: Constructora del Pacífico SA

Elaborado: Diana Jurado D.

2.9. Hipótesis.

General

Si Constructora del Pacífico SA, cuenta con un modelo de gestión por competencias y sistemas de reclutamiento y contratación del personal operativo, aplicándolo tendrá el talento humano que le permitiría alcanzar sus objetivos estratégicos y disminuir la rotación de personal.

Específicas:

- El contar con perfiles de competencias permitirá a la empresa seleccionar adecuadamente a su personal acorde al conocimiento, competencias, habilidades y requisitos determinados en dichos perfiles.
- La comparación del perfil de competencias con las competencias existentes de los empleados permitirá establecer un programa de capacitación a fin de eliminar esas insuficiencias.
- Es posible disminuir la rotación del personal y aumentar la productividad del mismo.

CAPITULO III

3. Metodología de la investigación.

3. 1. Enfoque metodológico específico que tendrá la investigación.

Para el tema propuesto se va a utilizar el **Método de Investigación Acción**, el cual consiste en investigar sobre una circunstancia existente de la Constructora lo que logrará la profundidad de conocimientos en el tema permitiendo la capacidad de generar planes de acción y cambiar la situación actual con el propósito de conseguir efectos objetivos y medibles. La investigación-acción se produce dentro y como parte de las condiciones habituales de la realidad que es objeto de estudio.

Uno de los rasgos típicos del método investigación-acción es su carácter participativo el cual consiste en que la ejecutora del proyecto es al mismo tiempo sujetos y objetos del estudio, además es característico de la investigación-acción que gran parte de las metas y objetivos se generen como parte del proceso en que ella se gesta. Conocer el contexto, evaluarlo y transformarlo son parte de una misma empresa cuyo éxito se mide, en primer lugar, en términos de los progresos que produce la acción transformadora y de la mejor conciencia o el mayor compromiso de sus protagonistas, y en segundo lugar en términos de un mejor conocimiento de la realidad.

3.2. El Diseño de Investigación.

La investigación propuesta utilizando el método de investigación – acción se puede concretar siguiendo los siguientes pasos:

3.2.1 .Predisposiciones para el trabajo inicial. ¿Por dónde comenzar? .

- Precisar el tema concreto
- Integrar a todos los actores (Dirección, administración y personal operativo de la empresa)
- Establecer confianzas
- Conformar el grupo motor

3.2.2. Trabajo de campo y primeras propuestas.

- Diagnóstico
- Primer informe

3. 2.3. Apertura a todo el personal. ¿Quiénes faltan y qué dicen?.

- ¿Cómo llegamos a todo el personal?
- ¿Necesitamos llegar a todos?

3.2.4. Análisis de contenidos.

- Momento de conocer y analizar todo lo que se tiene como resultado del diagnóstico
- Segundo informe

3.2.5. Construyendo prioridades y propuestas hacia los sectores involucrados.

- Hacia arriba: Dirección de la empresa
- Hacia los lados: Administración de la empresa
- Hacia abajo: Personal operativo de la empresa

3.2.6. Actores y recursos.

- Responsables
- Grupos de trabajo
- Recursos

3.2.7. La población que se estudiará, la muestra y el tipo de muestreo (de ser procedente).

<u>GRUPO INDIVIDUO</u>	<u>TAMAÑO GRUPO (N)</u>	<u>TAMAÑO MUESTRA (n)</u>	<u>TIPO MUESTREO</u>	<u>MÉTODO TÉCNICA</u>
Administración	8	8	Aleatorio	Entrevista
Dirección	10	10	Aleatorio	Entrevista
Producción	200	20	Aleatorio	Entrevista
Talleres	40	10	Aleatorio	Entrevista
Servicios	10	10	Aleatorio	Entrevista
RR – HH	5	5	Aleatorio	Grupos de discusión

3.2.8. Materiales que se requerirán.

Serán necesarios para esta investigación los siguientes materiales:

- Computadora
- Impresora
- Proyector
- Papelería en general

3.3. Métodos y técnicas de investigación a emplearse para la recolección de la información.

Como toda investigación, esta necesita datos y los mismos serán obtenidos usando los siguientes métodos:

Método empírico: permiten la obtención y elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos y se utilizarán las siguientes técnicas para la recolección de datos del personal operativo de Constructora del Pacifico S.A

- ✓ Entrevistas
- ✓ Grupos de Discusión

Método Inductivo - deductivo: La inducción es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a generalizaciones, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de hipótesis. Algunos autores la definen como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

En la actividad científica la inducción y la deducción se complementan entre sí, del estudio de numerosos casos particulares, a través de la inducción se llega a determinar generalizaciones, leyes empíricas, las que constituyen puntos de partida para definir o confirmar formulaciones teóricas.

De dichas formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a comprobaciones experimentales. Solamente la complementación mutua entre estos procedimientos puede proporcionar un conocimiento verdadero sobre la realidad.

- Procesar y analizar los datos.
- Presentar los resultados de la investigación.

En resumen, los resultados esperados de esta investigación se alcanzarán usando consecutivamente los siguientes métodos:

- Métodos de análisis.- Revisión de la literatura referente a Gestión por Competencias.

- Métodos de síntesis.- Para reunir toda la información y estandarizar una propuesta concreta sobre la Gestión de recursos Humanos basada en la Gestión por Competencias.
- Método de Inducción.- Conocer la situación actual de la empresa.
- Otros Métodos.- Talleres de trabajo para recoger información.

3.3.1. Procedimientos necesarios para la organización, sistematización y análisis de los datos.

Los datos obtenidos a través de las herramientas de investigación previstas (Entrevistas y grupos de discusión).

CAPITULO IV

4. Propuesta.

4.1. Identificación de las competencias.

Para la presente investigación, se va a considerar únicamente al área operativa de la empresa, es decir a la relacionada con producción en donde se encontró varios cargos operativos distribuidos en las siguientes áreas:

- Técnicos
- Choferes
- Operadores
- Peones
- Ayudantes

Para la determinación de las competencias a considerarse para el personal operativo dentro de las áreas identificadas se entrevistó al gerente de recursos humanos y al gerente técnico de la empresa quienes aportaron con detalles necesarios para el establecimiento de las competencias que a criterio de los trabajos y actividades cotidianas deben tener todos el grupo de empleados relacionados con la parte operativa de la empresa y estas son:

Orientación al Logro
Gestión de equipo
Gestión personal
Competencias de influencia
Gestión de pensamiento

4.2 .Grados de competencias.

Las competencias que a continuación se detallan son generales del personal operativo y no son competencias de un puesto como tal, sino que son competencias que deben tener cada empleado operativo y cuya medida estará en función del grado o niveles de posesión. Estos niveles son:

- Primer Grado Básico: Los individuos deben demostrar un nivel básico de conocimientos, actitudes y habilidades. En este nivel los individuos deben actuar bajo supervisión.

- Segundo grado intermedio: Los individuos deben poseer un grado intermedio de conocimientos, actitudes y habilidades, están en capacidad de proporcionar una guía y dirección a otros colegas.
- Tercer grado avanzado: En este nivel los individuos deben tener un grado avanzado de actitudes, conocimientos y habilidades, en este nivel los individuos pueden proporcionar una guía y dirección a otros colegas.
- Cuarto grado excelente: Los individuos deben demostrar un grado excelente de actitudes, conocimientos y habilidades. En este nivel, son un referente de excelencia del dominio de las competencias.

4.3. Clasificación de las competencias.

4.3.1. Orientación al Logro - Iniciativa y autonomía.

- Identificar oportunidades de mejoramiento en su área de trabajo y por ende desenvolverse consecuentemente.
- Vencer obstáculos ante la presencia de problemas laborales cotidianos.
- Aportar ideas y propuestas que mejoren positivamente los resultados del desempeño laboral.
- Tener iniciativa suficiente para aplicar los procedimientos de operación del equipo de la manera más productiva

Orientación al Logro.-

- Ser eficientes en la realización de sus tareas optimizando de por medio todos los recursos.
- Tener presente una preocupación constante ante la ineficiencia y desperdicio de tiempo.

Planificación y Organización.-

- Revisar pormenorizadamente antes de operar los equipos asignados, el chek list de inicio establecido para equipo de producción.
- Ejecutar el trabajo acorde a lo planificación realizada por la superintendencia para cada rubro a ejecutar.
- Organizar el trabajo asignado, priorizando las actividades cuya ejecución facilite el trabajo propio y el del equipo.

Preocupación por el orden y la calidad.-

- Mantener el espacio interior de los equipos en orden además de la documentación de éstos debidamente resguardados. (matrículas, permisos, manuales, hojas de control)
- Operar los equipos acorde a los procedimientos establecidos por talleres y superintendencia.
- Comunicar a talleres cualquier problema de funcionamiento que haya detectado en el equipo a fin de que los mismos se corrijan de manera urgente.
- Mantener en rigor la calidad de su trabajo y evitar así los arreglos posteriores.

4.3.2 .Gestión de equipo.

Liderazgo.-

- Aportar ideas de mejoramiento continuo.
- Mantener relaciones fluidas con sus compañeros y superiores.

Trabajo en equipo y cooperación.-

- Trabajar y colaborar con otros miembros del equipo.
- Contribuir a mantener un ambiente laboral sano productivo.
- Resolver conflictos dentro del grupo de trabajo.

4.3.3. Gestión Personal

Autoconfianza.-

- Realizar sus tareas sin tener una supervisión constante.
- Tomar decisiones apropiadas de manera espontánea sin tener que preguntar a cada instante las directrices de sus supervisores.
- Aceptar y buscar nuevos desafíos y responsabilidades

Compromiso con la organización.-

- Subordinación a las reglas y prácticas de la organización.
- Predisposición para transmitir una imagen positiva de la empresa hacia terceros dentro y fuera de la misma.
- Trabajar en función de los resultados que la empresa espera de su trabajo.

4.3.4. Competencias de influencia.

Comunicación.-

- Tener capacidad de impactar positivamente en los demás miembros del equipo.
- Poder comunicar y escuchar de manera clara, precisa y coherente.

Empatía.-

- Tener buenas relaciones interpersonales
- Respetar a las demás personas, sus convicciones, creencias e intimidad.
- Tener una imagen positiva dentro de sus compañeros y grupo de trabajo.

4.3.5. Gestión de pensamiento.

Aprendizaje y uso de conocimientos.-

- Poseer la capacidad para aprender nuevas tecnologías, nuevas formas de mecanización, nuevas formas de organización y capacitación.
- Tener predisposición para entender los nuevos requerimientos mecánicos y electromecánicos de las instalaciones y equipos.

Conocimiento de la empresa.-

- Tener conocimiento global de la organización, su estructura y organigrama.
- Comprender y entender la filosofía y políticas de la empresa.

Creatividad.-

- Aportar con ideas y metodologías que permitan la optimización de su trabajo y del equipo.
- Aceptar nuevos riesgos a partir de la introducción de nuevas tecnologías y metodologías.

4.4. Procedimiento de Selección y Contratación.

4.4.1. Objetivo.

Definir la metodología para seleccionar el personal idóneo que cubra puestos vacantes en la Organización, verificando que cumplan con los requisitos del cargo y que a la vez posean las destrezas y habilidades para realizar un trabajo exitoso en la Organización.

4.4.2. Alcance.

Este procedimiento se aplicará en Constructora del Pacifico en los Departamentos de Recursos Humanos, siempre que se generen puestos vacantes sean por creación, reemplazo o personal eventual.

4.4.3. Definiciones.

- **Reclutamiento.-** Es el proceso mediante el cual se recibirán hojas de vida de varios aspirantes para el cargo correspondiente, ya sea por selección interna o externa de la empresa; con esta información se identificarán los candidatos idóneos para proceder a la preselección.
- **Preselección.-** Es el proceso mediante el cual se filtrarán los candidatos con mayores aptitudes requeridas para el cargo solicitado.
- **Evaluación.-** Conjunto de métodos, técnicas y herramientas necesarias para obtener la mayor información de los candidatos aspirantes a un proceso de selección.
- **Entrevista.-** Es la técnica mediante la cual, los funcionarios designados por la empresa indagarán, conocerán y evaluarán al candidato.
- **Selección.-** Es el proceso mediante el cual se elegirá el candidato que cumpla con las competencias requeridas para el cargo solicitado.
- **Competencias.-** Es conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, etc. de la persona para desempeñar un cargo en especial.
- **Contratación.-** Es la actividad en la cual se legalizará la vinculación de un candidato seleccionado a la Empresa.

4.4.4. Responsabilidades.

Gerente y/o Gerentes

- a) Solicitarán la contratación de personal según el presupuesto aprobado.
- b) Definirán el perfil en la requisición de personal.
- c) Aprobarán la contratación de los postulantes a los diferentes cargos.
- d) El Gerente de Recursos Humanos asignará el salario al personal contratado de acuerdo a la escala salarial interna.
- e) Realizarán las entrevistas requeridas.
- f) Seleccionarán al candidato idóneo para el cargo.

Jefes de Área.- Solicitarán la contratación de personal y realizarán entrevistas requeridas, de ser necesario.

Gerente de Recursos Humanos.- Receptará las necesidades de contratación, consolidará información, entrevistará, evaluará, seleccionará y contratará. Evaluará y coordinará las entrevistas respectivas para la selección de directivos. Vigilará el cumplimiento del procedimiento.

Coordinador de Recursos Humanos.- Entrevistarán, evaluarán, seleccionarán y contratarán. Recopilarán y revisarán los documentos personales de los postulantes, verificando las referencias y formalizando documentos legales.

Departamento Médico

- a) Realizará el examen pre-ocupacional a los candidatos preseleccionados

4.4.5 .Metodología.

4.4.5.1 .Requisición del personal.

- a. Al momento de presentarse una vacante ya sea por creación, reemplazo o personal eventual, se solicitará al Departamento de Recursos Humanos la contratación, mediante el formulario "Requisición de Personal", en donde se definirán los principales requisitos del cargo y se registrará la debida aprobación.

Cuadro Nro. 08: Formato de requisición de personal



<input type="checkbox"/> Fecha de solicitud	
<input type="checkbox"/> Área	
<input type="checkbox"/> Persona que solicita la selección	
<input type="checkbox"/> Lugar y/o Campamento	

Perfil del Puesto	
<input type="checkbox"/> Nombre del cargo	
<input type="checkbox"/> Numero de personas requeridas	
<input type="checkbox"/> Sexo	
<input type="checkbox"/> Edad	
<input type="checkbox"/> Formación Académica	
<input type="checkbox"/> Experiencia	
<input type="checkbox"/> Conocimientos Especiales	
<input type="checkbox"/> Principales responsabilidades	
<input type="checkbox"/> Características Personales Requeridas:	
<input type="checkbox"/> Horario de Trabajo	
<input type="checkbox"/> Remuneración Establecida (RRHH)	
<input type="checkbox"/> Tipo de Contratación	

(Responsable)

Jefe de RRHH

Fuente: Constructora del Pacífico SA
Elaborado por: Diana Jurado D.

- b. El Gerente de Recursos Humanos y / o Coordinador de Recursos Humanos correspondiente, revisará el requerimiento y la autorización de los Jefes de Área y/o Gerentes respectivamente en base al presupuesto aprobado. Analizará alternativas internas de colaboradores que pueden ser trasladados o ascendidos para cubrir el puesto vacante, de no existir se analizarán aspirantes externos que reúnan los requisitos indispensables para ocupar el cargo.

4.4.5.2 Reclutamiento.


- a. Conforme la requisición, el Gerente de Recursos Humanos y / o Coordinador de Recursos Humanos revisarán el perfil solicitado.
- b. El Gerente de Recursos Humanos, elegirá los medios de comunicación y herramientas potenciales que son utilizados para publicar los requerimientos de la empresa según el cargo solicitado (por ejemplo: Prensa escrita, páginas electrónicas, radio, perifoneo, hojas volantes, etc.).

4.4.6 .Selección.

4.4.6.1 Personal operativo-administrativo.

- a. El Gerente de Recursos Humanos y/o Coordinador de Recursos Humanos verificarán si los aspirantes tienen los documentos en regla, luego llenarán la “Solicitud de empleo de personal” para ser entrevistados.

Cuadro Nro. 09: Formato de Solicitud de empleo

		CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO S.A.		SOLICITUD DE EMPLEO	
		Fecha de hoy: _____ Puesto que solicita: _____			
DATOS PERSONALES					
No. Cédula	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres		
Fecha de Nacimiento año mes día	Lugar de Nacimiento	Provincia	Dirección Domicilio		
Sector	Tallas: Calzado	Camisa	Pantalón	Teléfonos	
Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Tipo de sangre	Estado Civil	Cédula Militar No.	1	
Posee clave del IESS	Posee vehículo	Licencia de Conductor	Tipo de Licencia		
si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	3		
DATOS FAMILIARES					
Nombre del padre	Vive? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Edad	Ocupación	Teléfono	
Nombre de la madre	Vive? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Edad	Ocupación	Teléfono	
Nombre del Cónyuge	Ocupación		Sueldo	Teléfono	
No. Hijos:	Edades		No. Total de cargas		
INFORMACION ACADEMICA					
Nivel	Institución	Lugar	Especialidad	Titulo	
Primaria					
Secundaria					
Técnico					
Superior					
Post Grado					
Otro					
Conocimientos de Computación (especifique)					
Conocimientos de Idiomas (especifique)					
Estudios que realiza actualmente					
Tipo de estudio	Institución	Curso o nivel	Horario	Fecha Finalización	
CONDICIONES DE LA OFERTA					
Sueldo que aspira USD \$	Trabajaría Ocasionalmente SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Podría integrarse inmediatamente? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Trabaja algún familiar en Constructora del Pacífico? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Parentesco		Trabaja en:		
Nombres:					
Trabaja algún amigo en Constructora del Pacífico? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Tiempo que lo conoce		Trabaja en:		
Nombres:					
Ha presentado anteriormente una oferta de servicios en el Constructora del Pacífico? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			Fecha:		
Puesto requerido en su solicitud anterior:					
TRAYECTORIA LABORAL					
Resumen de las empresas donde ha trabajado (empiece por la Empresa actual hasta la primera)					
Nombre de la Empresa	Cargo	Entrada	Fecha de:	Salida	Remuneración
DETALLE DE CADA UNO DE LOS TRABAJOS COMENZANDO POR EL EMPLEO ACTUAL O ULTIMO					
Empresa 1:		Ciudad:	Teléfono:		
Actividad de la Empresa:					
Productos:					
Tipo de Empresa:	Nacional <input type="checkbox"/>	Multinacional <input type="checkbox"/>	Privada <input type="checkbox"/>	Pública <input type="checkbox"/>	
Cargo actual o último:	Sueldo actual o último:		Cargo:		
Nombre del Jefe inmediato:					
Cargos anteriores:					
No. de personas a su cargo:					
Beneficios adicionales otorgados por la empresa:					
Principales funciones que realiza en su cargo actual o último cargo:					
Motivo de salida:					
Empresa 2:		Ciudad:	Teléfono:		
Actividad de la Empresa:					
Productos:					
Tipo de Empresa:	Nacional <input type="checkbox"/>	Multinacional <input type="checkbox"/>	Privada <input type="checkbox"/>	Pública <input type="checkbox"/>	
Cargo actual o último:	Sueldo actual o último:		Cargo:		
Nombre del Jefe inmediato:					
Cargos anteriores:					
No. de personas a su cargo:					
Beneficios adicionales otorgados por la empresa:					
Principales funciones que realiza en su cargo actual o último cargo:					
Motivo de salida:					
CURSOS DE CAPACITACION					
Mencione los cursos más sobresalientes					
Nombre del Curso	Institución	No. de Horas	Fecha	Ciudad / País	
CONOCIMIENTOS ADICIONALES					
Computación <input type="checkbox"/>	Importación <input type="checkbox"/>	Recepción <input type="checkbox"/>			
Digitación <input type="checkbox"/>	Compras <input type="checkbox"/>	Manejo PBX <input type="checkbox"/>			
Contabilidad <input type="checkbox"/>	Manejo de Bodegas <input type="checkbox"/>	Caja <input type="checkbox"/>			
Costos <input type="checkbox"/>	Kardex <input type="checkbox"/>	Ventas <input type="checkbox"/>			
Crédito y cobranza <input type="checkbox"/>	RRHH <input type="checkbox"/>	Marketing <input type="checkbox"/>			
REFERENCIAS PERSONALES					
Escriba los datos de tres personas que lo conozcan que no sean sus familiares					
Nombre y Apellido	Empresa	Cargo	Ciudad	Teléfono	
INFORMACION ECONOMICA					
Ingresos mensuales					
Sueldo propio	Sueldo Cónyuge	Otros Ingresos	Total Ingresos		
USD \$	USD \$	USD \$	USD \$		
REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES					
Banco	Sucursal	Tipo de Cuenta	No. Cuenta		
		Corriente <input type="checkbox"/> Ahorro <input type="checkbox"/>			
		Corriente <input type="checkbox"/> Ahorro <input type="checkbox"/>			
Tarjetas de Crédito Vigentes:	1)	No.	2)		
BIENES O PATRIMONIO					
Tipo	Ubicación		Avalúo en USD \$		
Automóvil (Marca)	Año	Avalúo en USD \$	Vivienda	Teléfono	
			Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/>		
NOTA IMPORTANTE!!!					
* Toda la información que emito en este formulario es real y admito que cualquier dato falso que pudiera encontrarse, será motivo suficiente para que sea anulada la presente Oferta de Servicios.					
* De la misma manera considero que su recepción no conlleva ninguna obligación para Constructora del Pacífico.					
* En el caso de no tener ninguna respuesta positiva en el lapso de los seis meses siguientes, le sugerimos actualizar los datos de la misma					
* Esta Oferta de Servicios será propiedad de Constructora del Pacífico y los datos proporcionados serán considerados como confidenciales y permanecerán en nuestra base de datos.					
Firma del Solicitante					

Fuente: Constructora del Pacífico SA
 Elaborado por: Diana Jurado D.

- b. El Departamento de Recursos Humanos realizará una preselección de los candidatos.
- c. El Departamento médico realizará el examen pre ocupacional a los candidatos preseleccionados para verificar su idoneidad
- d. El Gerente de Recursos Humanos y/o Coordinador de Recursos Humanos realizará las entrevistas a los candidatos preseleccionados
- e. De acuerdo al perfil requerido se selecciona al personal idóneo.
- f. El Coordinador de Recursos Humanos verificará la autenticidad de los documentos con el formulario de “Referencias Laborales” y formalizará los documentos legales.

Cuadro Nro. 10: Formato de Referencias laborales

 CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.	REFERENCIAS LABORALES
Nombres:	
Apellidos:	
Empresa en que laboró:	
Actividad de la Empresa en que laboró:	
Teléfonos de la Empresa en que laboró:	
Área/Cargo en que laboró:	
Fechas/Tiempo que laboró:	
Jefe Directo con quien laboró:	
Persona que informa actualmente:	
Cargo de persona que informa actualmente:	
Motivo de Salida de ex-empleado:	
Lo volvería a contratar? Por qué?	
Evaluación de desempeño:	<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA
Algún inconveniente ocurrido en el tiempo laborado:	
Actividades destacadas (Fortalezas):	
Observaciones:	
REALIZADO POR:	_____
FECHA:	_____


Fuente: Constructora del Pacífico SA
 Elaborado por: Diana Jurado D.

4.4.7. Contratación.

4.4.7.1. Personal operativo –administrativo.

- a. El Gerente de Recursos Humanos y/o Coordinador de Recursos Humanos definirá e informará al trabajador sobre el salario y los beneficios que recibirá.
- b. Al trabajador se le entregará el: Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud y el Libro de Bienvenida y se le hará firmar el formulario “Entrega de Manuales”

Cuadro Nro. 11: Formato de Entrega de manuales

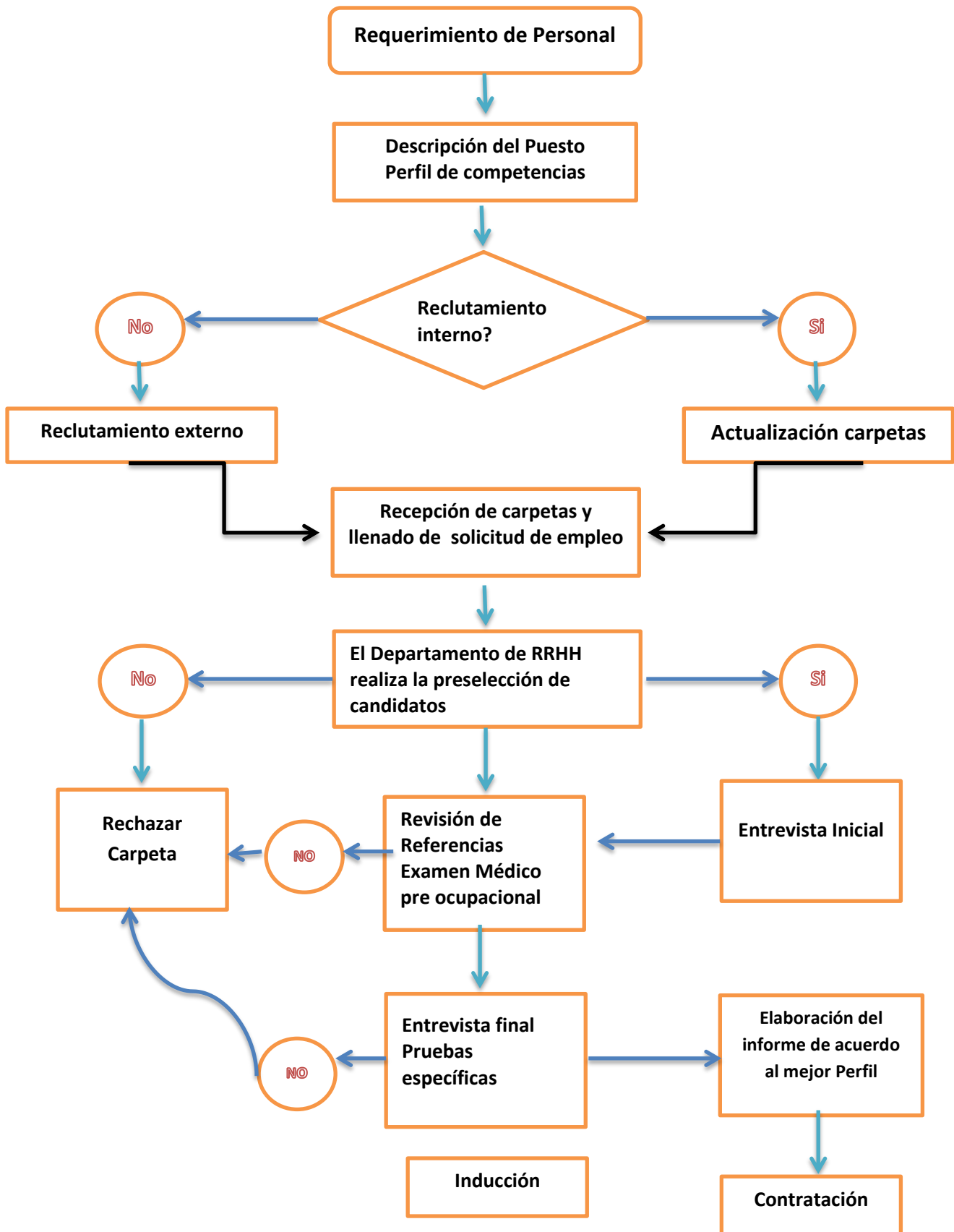
	<u>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</u>
ENTREGA DE MANUALES	
Nombre Empleado:	_____
Fecha:	_____
Por el presente certifico que yo, _____ he recibido lo siguiente; y comprendo la responsabilidad del uso de estos reglamentos	
<input type="checkbox"/>	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
<input type="checkbox"/>	REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD
<input type="checkbox"/>	LIBRO DE BIENVENIDA
Atentamente,	

Empleado	
CI: _____	

Fuente: Constructora del Pacífico SA
Elaborado por: Diana Jurado D.

- c. El Coordinador de Recursos Humanos revisará la documentación del candidato seleccionado, entregará el carné de empresa y completará los siguientes documentos en su file personal:
- Copia de cédula de ciudadanía
 - Copia de Papeleta de votación
 - Copia a color de la licencia (Choferes y Operadores)
 - Contrato de trabajo legalizado (máximo un mes)
 - Aviso de entrada al I.E.S.S
 - 2 fotografías
 - Certificado Médico del Ministerio de Salud
 - 1 Certificados de los últimos trabajos
- d. Se realizará la visita domiciliaria al trabajador (Administrativo)
- e. Finalmente el trabajador pasará al proceso de inducción.

Flujo grama del proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano de Constructora del Pacífico SA.



4.5 Inducción.

4.5.1 Objetivo.

- Definir la estrategia para mantener una inducción equitativa para todos los miembros de la empresa.
- Enseñar a los empleados información de la empresa, a través del Libro de Bienvenida para que se involucren con la cultura organizacional y formen parte de la familia Constructora del Pacífico.

4.5.2 Alcance.

Este procedimiento se aplicará para todos los empleados de Constructora del Pacífico con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos.

4.5.3 Definiciones.

Inducción a la empresa._ Informar y motivar a los nuevos empleados a ingresar, con ganas de trabajar y ejecutar con excelencia sus labores en Constructora del Pacífico para establecer un compromiso mutuo mediante la presentación de la empresa.

Libro de Bienvenida._ Libro que contiene información general que sirve de guía para conocer la estructura, misión, visión y detalles importantes de la empresa.

Programa de Inducción.- Charlas mensuales, bimensuales o trimestrales dirigidas a los nuevos integrantes Técnico-Administrativos de Constructora del Pacífico, que consisten en una introducción de las diferentes áreas, Visita al Proyecto asignado, todo debidamente programado.

4.5.4 Responsabilidades.

Administrador de campamento

Brindará apoyo y dar citas para cumplir con en el programa de inducción en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos en el momento que ingresa a la empresa un nuevo colaborador.

Departamento de Recursos Humanos

Coordinará con todos los Proyectos requeridos, la planificación de la inducción del personal que ingresa a Constructora del Pacífico.

Gerente de Recursos Humanos

Vigilará el cumplimiento del procedimiento.

Jefe Inmediato Directo

Presentará al nuevo empleado a todos los miembros del Departamento y en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos coordinará el respectivo programa de inducción.

Entrena e informa al empleado que ingresa a la empresa acerca de las características del puesto, los objetivos planteados, las responsabilidades generales y específicas de las cuales está encargado.

Coordinador de Recursos Humanos y/o Administrador

- Programarán las inducciones con cada área, de acuerdo al cargo a ejercer de los empleados de primera línea y de Técnicos Administrativos.
- De acuerdo al cargo se le indicará la ubicación en el organigrama, las responsabilidades que debe de realizar, los horarios de trabajo, los materiales de apoyo para desempeñar sus labores, reglamento interno. Además, le indicará cómo se manejan las horas extras, el servicio de salud, transporte y alimentación, el funcionamiento de los seguros, las normas de vestimenta, la higiene, la seguridad industrial.
- Elaborará y ejecutará los planes de re inducción anual para todos los empleados fijos de la empresa.

4.5.5 Metodología

4.5.5.1 Presentación de la empresa.

- El Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador con el Jefe de Área y/o Superintendente, elaborarán un programa de inducción del nuevo funcionario, coordinado con las áreas de la empresa involucradas.
- El Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador definirán un día a la semana para hacer la inducción en el caso de los nuevos empleados de producción, de preferencia al día siguiente de su contratación
- El Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador recibirán al nuevo empleado en su primer día para entregarle el Libro de Bienvenida.
- En base al Libro de Bienvenida el Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador le expondrán principalmente la visión, las políticas y los objetivos de la empresa.
- El Gerente de Recursos Humanos se encargará de actualizar los datos del Libro de Bienvenida cada que exista cambios.

4.5.5.2. Presentación de la distribución humana y la instalación.


- El jefe inmediato del nuevo miembro Técnico Administrativo presentará a todos los compañeros de trabajo directo y le indicará el organigrama del Departamento para mostrarle donde está ubicado el cargo a ocupar.
- En el caso de hacer inducción a un cargo Técnico Administrativo el Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador planifica con el Jefe Inmediato los lugares de visita de la empresa para realizar las entrevistas de inducción con los directivos y otros empleados de la empresa que se considere necesario.

4.5.5.3. Presentación de beneficios y condiciones.

- Al personal de producción y al personal Técnico Administrativo el Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador le explicará los beneficios respectivos.
- Coordinador de Recursos Humanos y/o el Administrador informarán las condiciones laborales de la empresa y del cargo específico para que el empleado conozca sus responsabilidades.

4.5.5.4 Evaluación de la Inducción.

Inmediatamente terminado el periodo de inducción del nuevo miembro llenará las evaluaciones de la Inducción Técnico Administrativo y/o Evaluaciones de la Inducción Personal de producción para considerar sus comentarios como instrumento de medida de calidad de la inducción, con el objetivo de mejorar la integración de los nuevos empleados a la constructora.



CONSTRUCTORA DEL PACÍFICO S.A.

EVALUACIÓN A LA INDUCCIÓN

1. Fue clara la explicación que recibió en este momento.

SI NO POCO

2. Tiene clara la organización de la empresa donde va a trabajar.

SI NO POCO

3. Cuál es el horario de trabajo de la empresa:

4. Cuáles son los servicios ofrecidos por la compañía al personal.

5. Nombre una norma de seguridad.

6. Nombre una prohibición para el personal.

7. Cuál es la sanción a una falta injustificada.

8. Se siente Ud. Más seguro ahora, al conocer sobre la empresa donde va a trabajar.

SI NO

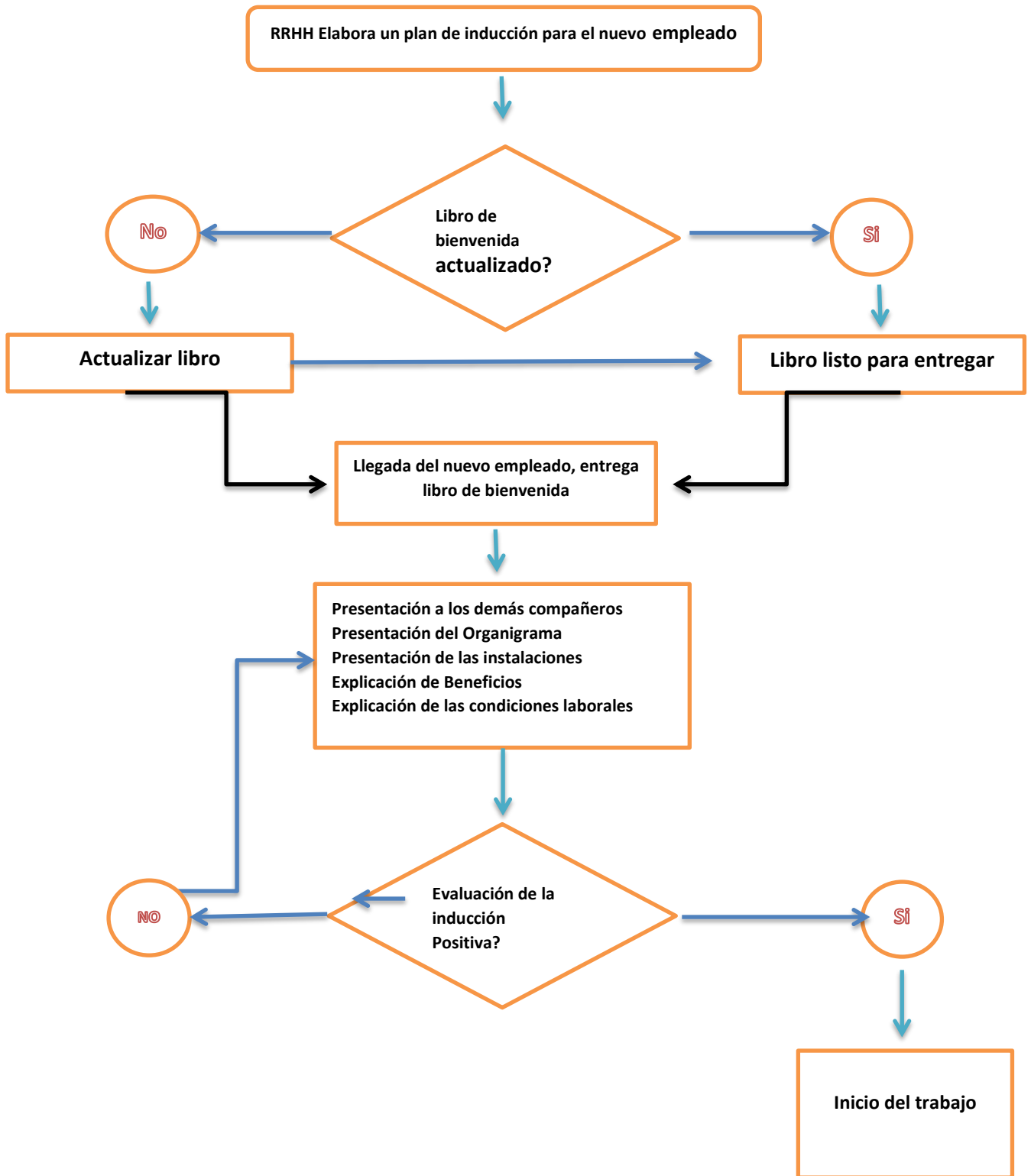
Fecha: _____

Nombre Trabajador: _____

Firma del Trabajador: _____

Fuente: Constructora del Pacífico SA
Elaborado por: Diana Jurado D.

Flujo grama del proceso de inducción del recurso humano de Constructora del Pacífico SA.



4.6 Descripción de los cargos.

4.6.1 Objetivo.

- Definir la metodología para mantener una estructura organizacional definida de la empresa.
- Establecer las competencias, misión y responsabilidades de todos los cargos de Constructora del Pacífico S.A.

4.6.2 Alcance.

Este procedimiento se aplicará para todos los empleados de la Constructora del Pacífico con la intervención y el control del Departamento de Recursos Humanos

4.6.3 Definiciones.

Cargo.- Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Funciones generales._ Conjunto de tareas que se deben cumplir en un determinado cargo y que afecten directamente al cumplimiento de sus objetivos.

Misión._ La razón de ser del puesto en la empresa.

Indicadores._ Son los índices de gestión mediante el cual se monitorea cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos.

Relevo propuesto.- Cargo dentro de la organización que podría constituirse en su posible reemplazo, en ausencia de este.

Competencias.- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, etc. Que un trabajador debe cumplir para desempeñar un cargo en especial.

4.6.4 Responsabilidades.

Trabajador / funcionario

- a) Es el responsable de brindar la información sobre sus funciones al Coordinador de Recursos Humanos.

Jefe inmediato directo.-

- a) Es el responsable de determinar el alcance de las funciones y responsabilidades de sus subordinados. Establece reportes, relevo propuesto y la misión e indicadores del cargo con base a la matriz estratégica

Coordinador de Recursos Humanos

- a) Levantará la información y brindará las herramientas soporte para el desarrollo de los descriptivos de funciones
- b) Definirá las competencias para el cargo de acuerdo a las funciones a realizar
- c) Mantendrá actualizados los Descriptivos de cargos.

Gerente de Recursos Humanos

- a) Receptará la solicitud de necesidad de creación de nuevos cargos de acuerdo a necesidades organizacionales.
- b) Vigilará el cumplimiento del procedimiento

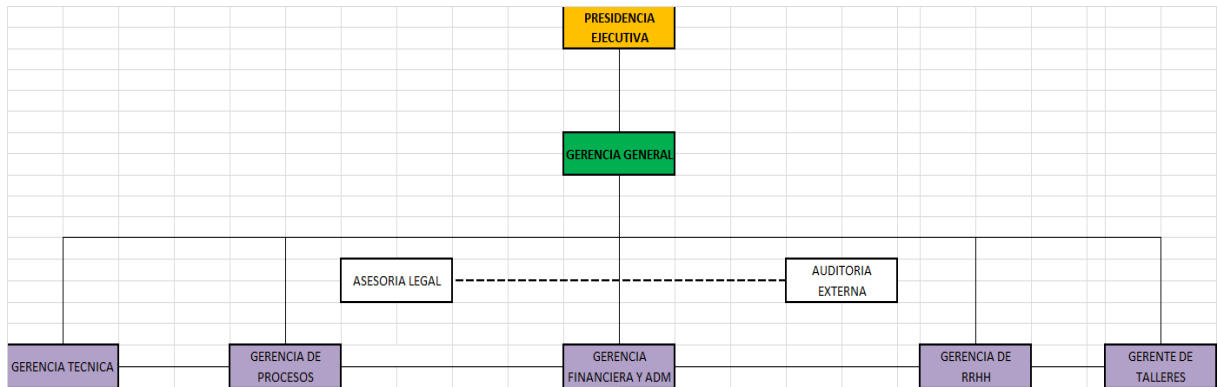
Gerente General

- a) Solicitará el levantamiento del perfil de los cargos creados en sus Áreas o Unidades de Negocio o la re-clasificación de los mismos.

4.6.5 Organigrama.**4.6.5.1 Estructura del organigrama.**

- El Gerente General en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos definirán el organigrama general el cual se encuentra en el sistema administrativo – contable DMS.

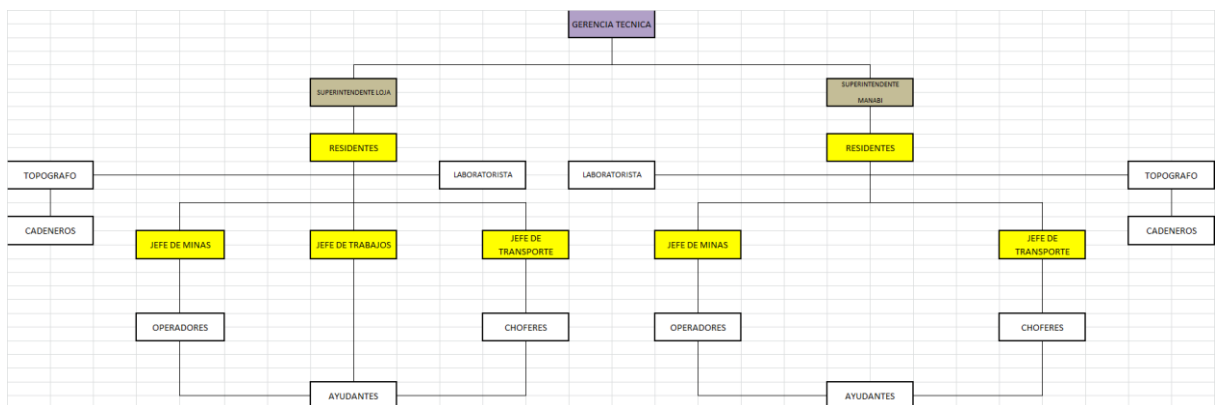
Cuadro Nro. 13: Organigrama General



Fuente: Constructora del Pacífico SA
Elaborado por: Diana Jurado D.

- El Gerente de Recursos Humanos realizará los organigramas de todas las áreas o gerencias para ser entregados al Gerente General.

Cuadro Nro. 14: Organigrama del Departamento de producción




Fuente: Constructora del Pacífico SA
Elaborado por: Diana Jurado D.

- Los administradores de cada campamento actualizarán el organigrama anualmente o cada vez que se solicite una modificación para posterior revisión y aprobación del Gerente de Recursos Humanos.
- El Gerente de Recursos Humanos entregará la actualización de los organigramas al Gerente General, para que este a su vez realice la actualización y difusión respectiva en el DMS.
- El Administrador de cada campamento publicará en las carteleras internas el organigrama de su respectivo campamento para la difusión correspondiente.

4.6.6 Descripción de Cargos.

- El Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el trabajador/ funcionario y el jefe inmediato, recopilará información para describir los cargos existentes.
- El Superintendente validará la información obtenida por el Departamento de Recursos Humanos.
- El Gerente de Recursos Humanos revisará y aprobará el descriptivo de funciones levantado.
- El Gerente de Recursos Humanos de ser necesario hará cambios de re estructura o redefinición de los cargos.
- El Gerente de Recursos Humanos actualizará los descriptivos de funciones en el DMS.
- El Coordinador de Recursos Humanos archivará el descriptivo de funciones del personal técnico administrativo en su respectiva carpeta personal y mantendrá en una carpeta general todos los descriptivos de funciones de los campamentos.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA: 06/10/2014</p>
--	--	-----------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Chofer de Volqueta. Área: Producción Título del cargo superior: Jefe de Transportes.</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Es la persona capacitada para conducir vehículos pesados y toda clase de mantenimientos de los mismos con miras al buen desempeño del cargo.</p>
---------------	---

<p>INDICADORES</p>	<p>Atiende, considera y ejecuta ordenes, indicaciones e instrucciones generales de trabajo impartidas por el ingeniero residente.</p>
--------------------	---

REPORTES/ FRECUENCIA	Elaborar y entregar al encargado de talleres el reporte diario de actividades de la volqueta que le haya sido asignada.
-------------------------	---

RELACIONES DE TRABAJO	A quien(es) le reporta: Jefe de Transporte Quien(es) le reporta(n): N/A.
--------------------------	---

CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción adecuada de las volquetas. • Revisión de las partes de la volqueta, antes de iniciar el trabajo. • Laborar en turnos.
--	--

RELEVO PROPUESTO	Chofer de Volqueta 2.
---------------------	-----------------------


FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por el Jefe de Transportes • Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. • Informar oportunamente a los encargados de talleres el mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo. • Llevar un registro mensual de la historia del vehículo. • Informar oportunamente a los encargados de talleres toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones. • Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios. • Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad industrial y prevención de accidentes y demás normas de Tránsito. • Mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo como la licencia de conducción y los seguros exigidos por la Agencia Nacional de Tránsito. • Cuidar el vehículo mientras permanece estacionado. • Guardar el vehículo tan pronto le haya sido indicado y en el lugar asignado. • Servicio de transporte correcto, de materiales pétreos conforme a las normas y procedimientos vigentes. • Demás funciones relacionadas a su cargo.
------------------------	---

FORMACION Y EXPERIENCIA	Bachiller, Conductor Profesional-Licencia Tipo E. Experiencia mínima de 2 años como Chofer de Volqueta.
----------------------------	--

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo			x	
Gestión personal			x	
Competencias de influencia		x		
Gestión de pensamiento		x		

Resultados Esperados de estas competencias:

- Aumento de la productividad con el uso completo del vehículo.
- Dominio de costos relacionados con las reparaciones por el mal uso.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA: 06/10/2014</p>
---	---	------------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Operador de Maquinaria Pesada. Área: Producción Título del cargo superior: Conductor y Operador de Maquinaria Pesada.</p>
--	--

<p>MISIÓN</p>	<p>Es el responsable de la operación y mantención básica del equipo. Cada equipo posee características que le permiten realizar distinto tipo de tareas, todas relacionadas con el movimiento de tierras para obras de pavimentación u obras civiles.</p>
---------------	---

<p>INDICADORES</p>	<p>Atiende, considera y ejecuta ordenes, indicaciones e instrucciones generales de trabajo impartidas por el ingeniero residente.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Elaborar y entregar al Residente de Obra el reporte diario de operaciones con la máquina que le haya sido asignada.</p>
----------------------------------	--

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien(es) le reporta: Residente de Obra, Supervisor de Obra Quien(es) le reporta(n): Ayudante de maquinaria.</p>
-----------------------------------	--

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos en pendiente, sobre terraplenes. • Trabajo en diversas condiciones climáticas y de altura geográfica. • Laborar en turnos.
---	---

<p>RELEVO PROPUESTO</p>	<p>Operador de Maquinaria Pesada 2.</p>
------------------------------	---


FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en funcionamiento, opera y realiza la mantención básica de su máquina. • Realiza cortes, cordones, escarifica, mezcla, nivela, extiende, carga, compacta y transporta distintos tipos de suelo, para la construcción o conservación de caminos. • Realizar un chequeo general del estado de funcionamiento de la máquina antes de empezar cualquier actividad. • Asegurarse de tener la máquina asignada apagada y/o debidamente trabada, en caso de tener que bajarse de la misma. • Demás funciones relacionadas a su cargo.
---------------------	---

FORMACION Y EXPERIENCIA	<p>Estudios técnicos de Operador de Maquinaria Pesada. Licencia Tipo G y certificado</p> <p>Experiencia mínima de 2 años como operador de maquinaria pesada.</p>
-------------------------	--

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo			x	
Gestión personal			x	
Competencias de influencia		x		
Gestión de pensamiento		x		

Resultados Esperados de estas competencias:

- Como resultado a estas competencias que requiere el operador de maquinaria pesada de Constructora del Pacifico será la disminución de horas extra lo cual ayuda a disminuir los costos de producción.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA: 06/10/2014</p>
---	--	-----------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Operador de Planta de Trituración Área: Producción Título del cargo superior: Bachiller.</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Realización de los trabajos de tratamiento de áridos y en la manipulación y mantenimiento de la maquinaria específica de las plantas de áridos, para conseguir su producción y clasificación industrializada.</p>
---------------	--

<p>INDICADORES</p>	<p>Atiende, considera y ejecuta ordenes, indicaciones e instrucciones generales de trabajo impartidas por el ingeniero residente.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Realiza el reporte diario de producción y lo reporta al Ingeniero Residente de obra.</p>
---------------------------------	---

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien(es) le reporta: Superintendente, Ing. Residente. Quien(es) le reporta(n): Ayudante de trituración.</p>
----------------------------------	--

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dosificación de áridos. • Trituración y machacado. • Lavado de áridos.
---	--

<p>RELEVO PROPUESTO</p>	<p>Ayudante de planta.</p>
-----------------------------	----------------------------


FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación, clasificación y stock de las diferentes materias primas en función de su composición y granulometría. • Triturado de determinados materiales. • Lavado de diferentes materiales. • Cribado de las materias primas y áridos. • Dosificación de los elementos. • Carga y calibrado de las tolvas. • Comprobación y control de los sistemas de las máquinas. • Control de mezclas. • Toma de muestras. • Control de calidad de los productos. • Mantenimiento de las herramientas, la maquinaria y los equipos de trabajo. • Manipulación de los elementos, herramientas, materiales, medios auxiliares, protecciones colectivas e individuales necesarios para desarrollar el trabajo. • Demás funciones relacionadas a su cargo.
----------------------------	--

FORMACION Y EXPERIENCIA	Estudios superiores en Bachiller. Experiencia mínima de 2 años como operador de planta trituradora.
--------------------------------	--

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo			x	
Gestión personal		x		
Competencias de influencia		x		
Gestión de pensamiento		x		

Resultados Esperados de estas competencias:

- Aumento de la productividad con el uso completo del vehículo.
- Dominio de costos relacionados con las reparaciones por el mal uso.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA: 06/10/2014</p>
---	--	-----------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Residente de Obra. Área: Producción Título del cargo superior: Superintendente</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Ser un Profesional de la Ingeniería o Arquitectura, con los conocimientos técnicos mínimos necesarios para velar por la adecuada ejecución de la obra en concordancia con los Planos de Proyecto, con las normas Técnicas de Construcción vigentes, con la Planificación estipulada para la ejecución y, en general, con las condiciones acordadas legalmente con el Contratante de la obra en cuestión.</p>
---------------	---

<p>INDICADORES</p>	<p>Instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Análisis y planificación de trabajos, planificación y análisis del recurso humano, materiales y facilidades del proyecto, realización de informes, control de proyecto, planilla Mensual.</p>
---------------------------------	--

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien(es) le reporta: Gerente Técnico, Superintendente Quien(es) le reporta(n): Topógrafos, Supervisores de obra, ayudantes de maquinaria, Operadores de maquinaria, choferes, laboratoristas.</p>
------------------------------	---

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer la capacidad de diferenciar cuáles son las tareas o actividades que tienen prioridad dentro de una obra. • Contar con una “visión General” de los potenciales problemas existentes en cualquier obra.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer autoridad y capacidad de liderazgo para asegurar que se cumplen de forma estricta las condiciones de seguridad, calidad de materiales, de ejecución y los tiempos de ejecución (rendimiento) en las diversas tareas de la obra.
--	--

RELEVO PROPUESTO	Ingeniero Residente 2.
---------------------	------------------------

FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer en su totalidad los alcances del Contrato de obra. • Mantener y custodiar en Obra los documentos que sean requeridos durante la ejecución (Planos, Actas, Memorias, Especificaciones, Comunicaciones, etc.), asegurándose que, en todo momento, se cuente en la obra con los permisos necesarios para poder realizar el proyecto. • Revisión de los Planos de Proyecto así como las cantidades de obra de forma tal de informar, de ser el caso, a Gerencia Técnica de las anomalías detectadas. • Mantener la adecuada comunicación con el representante de la Fiscalización (Ingeniero Residente), elaborando las actas y solicitudes requeridas por las condiciones de contratación aplicables. • Debe dar respuesta, dentro de los tiempos previstos legalmente, a cualquier observación o solicitud que el Ingeniero Fiscalizador realice en relación con las actividades de la obra. • Cumplir con el trámite, control, facturación y seguimiento de las evaluaciones de obra ejecutada, siempre en función del flujo de caja prevista por la Constructora en la planificación. • Llevar y actualizar la planificación de la obra, informando a tiempo a sus superiores de situaciones tales como: requerimiento de material, equipos y personal, retrasos en la ejecución, gastos no previstos, pagos a subcontratistas y personal, entre otros. • Llevar el Libro o Bitácora de la obra, en el cual se indiquen las novedades día a día del seguimiento de la obra. • Coordinar y supervisar la realización de los planos de Construcción o definitivos de la obra, así como la elaboración de los presupuestos modificados si fuera el caso. • Supervisar la Calidad de los Materiales y Equipos a utilizar en la obra, asegurándose de su adecuado almacenamiento y control de uso. • Asegurarse que el Personal contratado para la obra cumple con las condiciones requeridas no sólo desde el punto de vista de la calificación para la ejecución del trabajo sino desde el punto de vista legal. • Inspección de construcciones. • Demás funciones relacionadas a su cargo. • Asegurarse que los materiales que ingresan a la obra satisfacen las Especificaciones respectivas y que el suplidor de estos materiales esté adecuadamente certificado por los organismos o institutos correspondientes. • Mantener un estricto control en la calidad de ejecución y
------------------------	--

	<p>dosificación en las labores como compactación y excavación, trabajos con concreto u hormigón y, en general, en aquellas tareas que involucren cierto nivel de complejidad en la elaboración y colocación del componente de la obra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prever y ordenar los ensayos de materiales y pruebas de resistencia de los elementos que sean pertinentes, en función del tipo y de la normativa del sector. • Definir el Sistema Constructivo más adecuado para el tipo de tareas a ejecutar en la obra. • Garantizar que los elementos terminados dentro de la obra no sufrirán deterioro por factores tales como: el tránsito no previsto de vehículos y maquinarias, la falta de protección o por el inadecuado mantenimiento mientras se finaliza la obra. • Comprender a cabalidad la información contenida en los planos, memoria descriptiva y especificaciones del proyecto, de forma tal de prever la necesidad de generar aclaratorias a los proyectistas y garantizar así la correcta ejecución de los componentes de la obra. • Conocer y comprender los alcances de las Especificaciones y Normas Técnicas vigentes y que están relacionadas con el Tipo de Obra a ejecutar. • Asegurarse que los rendimientos de ejecución de las tareas en la obra se mantienen dentro de las variaciones máximas aceptables, de forma tal de prever las modificaciones necesarias.
--	---


FORMACION Y EXPERIENCIA	<p>Ingeniero Civil</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en Residencia de Proyectos viales.</p>
--------------------------------	---

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro			x	
Gestión de Equipo		x		
Gestión personal			x	
Competencias de influencia			x	
Gestión de pensamiento			x	

Resultados Esperados de estas competencias:

- Incremento de la productividad de todos los frentes del trabajo en base a su correcta organización.

- Disminución de costos de producción relacionados con el uso adecuado de los recursos materiales, humanos y equipo.
- Disminución de costos de calidad al ejecutar el trabajo de una manera planificada que evite reparaciones.
- Mantenimiento de un ambiente laboral debido al excelente inter relación con los subordinados.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA: 06/10/2014</p>
---	--	-----------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Ayudante de maquinaria. Área: Producción Título del cargo superior: Bachiller.</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Brindar ayuda y soporte técnico, mecánico y logístico al operador de maquinaria pesada.</p>
---------------	--

<p>INDICADORES</p>	<p>Atiende, considera y ejecuta ordenes, indicaciones e instrucciones generales de trabajo impartidas por el operador de maquinaria pesada.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Realiza el reporte diario de trabajo de la maquinaria y lo reporta al Ingeniero Residente de obra.</p>
---------------------------------	---

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien(es) le reporta: Superintendente, Ing. Residente, Supervisor de Obra Quien(es) le reporta(n): N/A</p>
----------------------------------	--

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el operador para el llenado del tanque de combustible. • Atiende, considera y ejecuta ordenes, indicaciones e instrucciones generales de trabajo impartidas por el operador de maquinaria pesada.
---	--

<p>RELEVO PROPUESTO</p>	<p>Ayudante 2.</p>
-----------------------------	--------------------


FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con los operadores de maquinaria pesada en la realización de tareas referentes a la nivelación, desbanque y remoción de tierras. • Se ocupa del chequeo previo al arranque de los diferentes elementos y dispositivos de la maquinaria pesada. • Revisión diaria de luces, cornetas y alarma de reversa e informar de forma inmediata a su superior sobre algún daño ocurrido. • Revisar y verifica el nivel y aprovisionamiento de aceite, agua y carburante en los depósitos de la maquinaria. • Provee la adecuada provisión de líquidos en el radiador, pipetas de frenos, embrague, batería y otros dispositivos mecánicos de la maquinaria. • Previene al operador sobre posibles terrenos flojos y deslaves, lo guía con señales demandando por la ruta adecuada. • Realiza la limpieza de desechos de materias acumulados en el balde. • Demás funciones relacionadas a su cargo.
---------------------	---

FORMACION Y EXPERIENCIA	<p>Estudios superiores en Bachiller.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año de ayudante de maquinaria.</p>
-------------------------	--

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo		x		
Gestión personal	x			
Competencias de influencia	x			
Gestión de pensamiento	x			

Resultados Esperados de estas competencias:

- Aumento en la productividad del equipo del cual es su auxiliar.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA: 06/10/2014</p>
---	--	-----------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Albañil. Área: Producción Título del cargo superior: Supervisor de Cuadrilla</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Colocar y unir ladrillos, piedra pre-cortada, bloques de cemento y otros tipos de bloques de construcción en o con mortero y otras sustancias para construir muros, cimientos, tabiques, arcos, desagües y otras estructuras.</p>
---------------	--

<p>INDICADORES</p>	<p>Instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Organizar todos los recursos materiales, maquinaria, mano de obra, hacer la previsión de materiales, maquinaria y mano de obra de oficios.</p>
---------------------------------	---

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien(es) le reporta: Superintendente, Ing. Residente, Supervisor de Cuadrilla Quien(es) le reporta(n): Peón</p>
----------------------------------	--

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en replanteos. • Realiza encofrados simples. • Realiza impermeabilizaciones. • Elaborar pastas, morteros, adhesivos y hormigones.
---	--

<p>RELEVO PROPUESTO</p>	<p>Albañil 2.</p>
<p>FUNCIONES GENERALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar planos y diseños para decidir las especificaciones y calcular los materiales que son necesarios. • Medir la distancia de los puntos de referencia y marcar las directrices para llevar a cabo el trabajo, tales como el uso de


	<p>plomadas y niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcular los ángulos y direcciones para determinar los alineamientos horizontales y verticales. • Romper o cortar ladrillos y otros materiales de construcción al tamaño adecuado, utilizando paletas, martillos, sierras eléctricas y otras herramientas especiales para cortar. • Mezclar cantidades concretas de arena, arcilla, cemento o mortero en polvo con agua para conseguir mezclas refractarias. • Aplicar y extender mortero u otras mezclas sobre la superficie de trabajo, para servir como base y unión de los ladrillos. • Levantar andamios. • Llevar a cabo obras de aislamiento. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Demás funciones relacionadas a su cargo.
--	--

FORMACION Y EXPERIENCIA	<p>Bachiller</p> <p>Experiencia mínima de 2 años Realizando Proyectos Constructivos.</p>
-------------------------	--

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo		x		
Gestión personal	x			
Competencias de influencia	x			
Gestión de pensamiento	x			

Resultados Esperados de estas competencias:

- Aumento de la calidad del producto entregado con la correspondiente disminución de costos en la reparación.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA:</p> <p>06/10/2014</p>
---	--	---------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Supervisor de cuadrillas y/o de Obra</p> <p>Área: Producción</p> <p>Título del cargo superior: Residente de Obra</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Dirigir obras de construcción civil mediante la correcta interpretación de planos, logrando la calidad constructiva.</p>
---------------	---

<p>INDICADORES</p>	<p>Instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Datos diarios para construcción de la vía, organizar todos los recursos materiales, maquinaria, mano de obra, planifica los recursos que hay que utilizar en todos los trabajos bajo su gestión, interpreta planos de los detalles constructivos, hacer la previsión de materiales, medios de seguridad, maquinaria y mano de obra de oficios.</p>
---------------------------------	---

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien (es) le reporta: Superintendente, Ing. Residente</p> <p>Quien(es) le reporta(n): Peón, Albañil</p>
------------------------------	---

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar personal. • Conseguir la realización de la obra con la calidad especificada. • Trabajar en equipo. • Controlar el buen desempeño de los equipos. • Terminar en el plazo previsto.
---	--

<p>RELEVO PROPUESTO</p>	<p>Supervisor de cuadrillas y/o de Obra 2</p>
-------------------------	---


FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Planear el trabajo, controlar las actividades, la calidad, y dar instrucciones. • Debe conocer las características, rendimientos y utilización de la mayoría de máquinas y herramientas utilizadas en las diferentes fases de la obra. • Ser capaz de desarrollar un plan de trabajo de corto plazo (diario, semanal) que le permita lograr un uso eficiente de sus recursos. • Debe ser capaz de organizar al personal a su cargo para poder cumplir eficientemente su trabajo. • Debe supervisar a su gente en el desarrollo del trabajo y coordinar su trabajo con el resto del personal de la obra. • Debe controlar a su personal, materiales y equipo para asegurarse que la programación es seguida, los planes son cumplidos y los recursos son bien utilizados. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Demás funciones relacionadas a su cargo.
---------------------	---

FORMACION Y EXPERIENCIA	<p>Bachiller</p> <p>Experiencia mínima de 2 años Realizando Proyectos Constructivos.</p>
-------------------------	--

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo		x		
Gestión personal		x		
Competencias de influencia		x		
Gestión de pensamiento		x		

Resultados Esperados de estas competencias:

- Aumento de la productividad con la mejor organización e su área laboral.
- Mejoramiento en la calidad de los rubros entregados.
- Disminución de costos en reparación de maquinaria.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA:</p> <p>06/10/2014</p>
---	--	---------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Topógrafo.</p> <p>Área: Producción</p> <p>Título del cargo superior: Residente de Obra</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar información indispensable a los ingenieros civiles para la realización de sus obras.</p>
---------------	---

<p>INDICADORES</p>	<p>Instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Datos diarios para construcción de la vía, Planilla Mensual de cálculos de volúmenes, Diseños de vía</p>
---------------------------------	---

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien (es) le reporta: Superintendente, Ing. Residente</p> <p>Quien(es) le reporta(n): Ayudante de Topografía</p>
------------------------------	--

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos. • Supervisar personal. • Realizar cálculos numéricos.
---	---

<p>RELEVO PROPUESTO</p>	<p>Ayudante de Topografía y/o cadenero.</p>
-------------------------	---


FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería. • Manejo de instrumentos de medición y equipos topográficos. • Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. • Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos. • Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas. • Elabora dibujos de los levantamientos topográficos. • Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía. • Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos. • Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras. • Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Inspección de construcciones. • Demás funciones relacionadas a su cargo
---------------------	---

FORMACION Y EXPERIENCIA	<p>Estudios superiores en Ingeniería Civil, Técnico Superior Universitario en Topografía o carrera afín.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en Topografía.</p>
-------------------------	---

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro		x		
Gestión de Equipo		x		
Gestión personal		x		
Competencias de influencia		x		
Gestión de pensamiento		x		

Resultados Esperados de estas competencias:

- Incremento de la calidad del trabajo relacionado con el correcto uso de los equipos de precisión a su cargo.

 <p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A.</p>	<p>CONSTRUCTORA DEL PACIFICO S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA:</p> <p>06/10/2014</p>
---	--	---------------------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Título del cargo: Superintendente.</p> <p>Área: Producción</p> <p>Título del cargo superior: Gerente Técnico</p>
--	---

<p>MISIÓN</p>	<p>Ser un Profesional de la Ingeniería Civil, con los conocimientos técnicos mínimos necesarios para las inspecciones de obras y los trabajos de construcción, ampliación y modificación de las mismas, planificando, controlando, coordinando y supervisando la elaboración y ejecución de la obra.</p>
---------------	--

<p>INDICADORES</p>	<p>Instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.</p>
--------------------	---

<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Análisis y planificación de trabajos, trabajos de diseño civil, planificación y análisis del recurso humano, materiales y facilidades del proyecto, realización de informes, control de proyecto, planilla Mensual, diseños de vía.</p>
---------------------------------	--

<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien (es) le reporta: Gerente Técnico.</p> <p>Quien (es) le reporta (n): Ingenieros Residentes, Topógrafos, Supervisores de obra.</p>
------------------------------	---

<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja esporádicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta. • Es responsable directo de custodia de materiales, títulos, valores y contratos. • Las decisiones que tome se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer
---	--

	<p>técnicas y estándares, a nivel de departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene relaciones frecuentes con los proveedores y contratistas, a fin de coordinar y/o controlar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
--	--

RELEVO PROPUESTO	Ingeniero Residente.
---------------------	----------------------

FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo. • Coordina las actividades del personal a su cargo. • Elabora informes técnicos complejos en materia de su competencia. • Suministra todo lo relacionado con la asistencia, permiso, retardos, reposos y vacaciones del personal a su cargo. • Elabora y presenta reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia. • Lleva registro y control de asistencia de personal a su cargo. • Solicita cotizaciones a contratistas para la realización de reparaciones menores. • Realiza inspecciones para determinar la calidad del trabajo realizado. • Lleva el control de materiales e implementos de trabajo que se utilizan en el área. • Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de los equipos e instrumentos de trabajo. • Elabora la programación de inspecciones de obras en ejecución. • Dirige y supervisa los proyectos de obras. • Realiza inspecciones para determinar superficies, espacios construidos, tipos de materiales utilizados y estado de conservación de las instalaciones inmuebles. • Calcula los costos de instalación, construcción y mantenimiento de sistemas e inmuebles. • Inspecciona obras en ejecución, para determinar la calidad del trabajo. • Lleva registros de materiales convencionales utilizados en su área de trabajo. • Vela porque las herramientas, materiales y equipos de trabajo utilizados sean manejados adecuadamente, observándose las normas de seguridad industrial establecidas. • Elabora órdenes de ejecución, actas de inicio y programas de inspección de obras. • Chequea y conforma la recepción provisional de las obras, las valuaciones y el presupuesto establecido para la realización de las mismas. • Realiza informes sobre el desarrollo de las obras y de las empresas contratadas. • Realiza tramitaciones ante la dependencia correspondiente, para aumento de asignación presupuestaria cuando la obra lo requiera.
------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a los contratistas y resuelve problemas de orden técnico que se presentan en las obras. • Coordina la elaboración de los proyectos según cálculos métricos y las especificaciones de las normas establecidas. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
--	---

FORMACION Y EXPERIENCIA	Estudios superiores en Ingeniería Civil Experiencia mínima de 5 años como Superintendente de Proyectos de Construcción vial.
-------------------------------	---

COMPETENCIAS				
Grupo de competencias	Grado básico	Grado Intermedio	Grado Avanzado	Grado excelente
Orientación al logro				x
Gestión de Equipo				x
Gestión personal				x
Competencias de influencia				x
Gestión de pensamiento				x

Resultados Esperados de estas competencias:

- Incremento en el planillaje mensual en los contratos a su cargo.
- Disminución de costos relacionados con la planificación correcta de materiales, equipos y demás recursos a su cargo.
- Mejor relación entre la empresa, la entidad contratante y el equipo de fiscalización a cargo del proyecto.

CONCLUSIONES

- La identificación de las competencias necesarias para todo el personal del área operativa de la empresa, permitirá la incorporación a la misma del personal más idóneo con habilidades, capacidades y destrezas acordes a las necesidades de cada uno de los puestos.
- Los procedimientos para la selección, contratación e inducción quedarán plasmados en un documento, lo que permitirá dar un seguimiento de todo el proceso sin importar que la persona encargada del mismo sea el titular o no de dicha área, pues estas directrices estarán redactadas de forma clara y precisa.
- Los diferentes formatos propuestos tanto para la selección como la inducción del personal, permitirá registrar la información necesaria de una manera ordenada, la misma que servirá como evidencia y respaldo en la toma de decisiones de contratación e inducción.
- El formato de descripción de cargos, permitirá establecer un perfil del puesto acorde a las actividades y funciones que debe cumplir el empleado, esto facilitará la incorporación de los candidatos que cumplan dicho perfil, disminuyendo la rotación, aumentando la calidad de los trabajos y por ende la productividad.
- Así como se pretende que los trabajadores se involucren más en el logro de los objetivos empresariales, la gestión por competencias permitirá una comunicación fluida entre la dirección y el personal operativo, es deber de la organización respaldar la gestión de cada uno de sus miembros.
- La valoración del individuo a partir de sus conductas y actitudes, conlleva también que la motivación de los mismos no se centre en el tema remunerativo por lo tanto el ambiente laboral deberá ser sano, participativo, tolerante y con predisposición al cambio.

RECOMENDACIONES

- Una vez que se han identificado las competencias necesarias en el área de producción, es importante que se aplique un plan de capacitación para el reforzamiento de las competencias y la aprehensión de las mismas a fin de que todo el personal las posean en un grado alto.
- La administración de la empresa debe considerar como parte de su estrategia empresarial la aplicación completa del modelo de gestión por competencias a fin de que los objetivos empresariales sean sustentados en base al manejo idóneo del personal de la organización.
- En necesario la implementación de un sistema de evaluación por competencias cuyo fin sea la implementación de una capacitación efectiva, pues debe pretenderse siempre la retención de los mejores elementos en función de su grado de competencias que posea.
- Se debe establecer un sistema de compensación al personal que aparte de poseer ciertas competencias, adquiera nuevas o mejore su grado de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo Mejía, S.: (1993): "Certificación ocupacional". Manual didáctico. Montevideo
2. Alles, M. (2004): "Diccionario de comportamientos". *Gestión por competencias*. Buenos Aires.
3. Alles, M. (2006): "Desempeño por competencias: Evaluación 360". Argentina. Granica.
4. Alles, M. (2007): "Dirección Estratégica de Recursos Humanos". *Gestión por competencias*. Buenos Aires.
5. Alles, M. (2010): "Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Triología". Buenos Aires: Ediciones Granica.
6. Arbaiza, L. (2011): "Desarrollo de Competencias Gerenciales Un modelo Alternativo". Buenos Aires: Cengage Learning
7. Bunk, G.P. (1994): "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". Revista Europea de Formación Profesional.
8. Cruden y Sherman, (1987): "Administración del Personal". Ed. South-Western Publishing. Nueva York.
9. Da Silva, Marinalva. (2006): "Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida laboral y sus relaciones con la eficacia". Madrid.
10. Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; R. (2007): "La Gestión de los recursos Humanos". Ed. MacGraw-Hill. Madrid.
11. Ducci, María Angélica. (1997): "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional en formación basada en competencia laboral". Montevideo.
12. Ernst & Young, C. (2009): "Manual del Director de Recursos Humanos - Gestión por Competencias". México: Ernst & Young Consultores.
13. Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia. (1997): "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo en cuestiones actuales de la formación." Montevideo.
14. García Fraile, J. A. (2009): "Estrategias didácticas para formar competencias". A.B Representaciones Gerenciales. Lima.
15. Gonzci, Andrew; Athanasou, James. (1996): "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia en competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia", México.
16. Masso, M., & Lozares, C. (2012). "Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: Caso de los mandos intermedios en una factoría de carrocería y montaje de automóviles". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 211-233.
17. McClelland, David (1999): "Human Motivation". Cambridge University Press.
18. Rodríguez T. Nelson. (2004): "Selección efectiva de personal basada en competencias". México.
19. Siliceo, Alfonso, (2002): "Capacitación y Desarrollo del Personal". Ed. Garnica. Madrid.
20. Soler, Cesar Eduardo. (2007): "Ideas para Investigar Proyectos y Elaboración de Tesis". Editorial Homosapiens. Madrid.
21. Spencer, Lyle y Spencer Signer. (1993): "Competence at work, models for superior performance". John Wiley & Sons Inc

Páginas Web

1. (<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&ved=0CD4QFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fdepartamentos%2Fadministracion%2Fplan97%2Fpersonal%2Fayala%2Fayala%2Ftextos%2FGESTION%2520POR%2520COMPETENCIAS.doc&ei=xAemU6iCNNPEsASLm4DoBQ&usq=AFQjCNEQI-pzPKaW-pPsff3pzETRpb3VVg&bvm=bv.69411363,d.cWc>)
2. http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf
3. <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>
4. http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
5. (http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/03-02-2012_Especial_RENDICION_DE_CUENTAS.pdf)