



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS

TEMA DEL PLAN:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA
LA CONSTRUCTORA HINSA S.A.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

AUTORA

Evelyn Elizabeth Flores Peña

DIRECTOR

Msc. Manuel Salazar Santana

Quito - Ecuador

2013

CARTA RESPONSABILIDAD

Del contenido de este trabajo previo a la obtención del título de INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS, me responsabilizo yo, Evelyn Elizabeth Flores Peña.

**Evelyn Flores
1716450695**

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado “PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS”, presentado por la señora Evelyn Elizabeth Flores Peña, previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas de Servicios y Recursos Humanos, me permito informar que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidos por la Universidad Tecnológica Equinoccial, para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 21 días del mes de Febrero del 2013.

Msc. Manuel Salazar Santana
Docente del Sistema de Educación a Distancia

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado salud y sabiduría para la culminación de mis estudios superiores y por seguirme permitiendo salir adelante.

A mi precioso hijo Mateito Josue, mi mayor bendición quien con su vida misma es un ejemplo de lucha y superación y es quien me ha enseñado a soñar muy alto y colocar mis sueños en manos de Dios, para que los haga realidad.

A mis padres Edmundo y Martha, quienes siempre fueron mi inspiración de superación en la vida y siguen siendo mi razón de ser para seguir prosperando en la vida.

Evelyn Elizabeth Flores Peña

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por todas las bendiciones que ha hecho llegar a mi vida. A mis padres, por ser siempre una guía en mi camino a mis hermanos y a mi esposo por su cariño y apoyo incondicional durante todos estos años.

Agradezco a la empresa Constructora HINSA S.A., por abrirme las puertas para realizar mi trabajo de grado, en especial a la Lcda. Gloria Peña, quien con su colaboración hizo posible la culminación del presente manual.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y a todos los docentes que fueron a lo largo de mi carrera mis profesores, quienes con su orientación y conocimiento supieron enseñarme e instruirme para ser una profesional de bien.

Un agradecimiento especial al Master Manuel Salazar Santana, mi Director de Tesis por haberme brindado su guía, sus enseñanzas y amistad en el desarrollo del presente trabajo.

Gracias a todos.

Evelyn Elizabeth Flores Peña

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS.....	II
LISTA DE ANEXOS	III
RESUMEN	IV
INTRODUCCIÓN.....	10

CAPÍTULO I.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4	OBJETIVOS	16
1.4.1	GENERAL.....	16
1.4.2	ESPECÍFICOS	16
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.6	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.7	LIMITACIONES	19

CAPÍTULO II.- MARCO DE REFERENCIA

2.1	ANTECEDENTES	20
2.1.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.2	MISIÓN.....	22
2.1.3	VISIÓN	22
2.1.4	VALORES	22
2.1.5	SERVICIOS.....	23
2.2	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.3	MARCO TEÓRICO.....	28
2.3.1	ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	28
2.3.1.1	DEFINICIONES DE COMPETENCIAS	30
2.3.1.2	LAS COMPETENCIAS	30
2.3.1.3	GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
2.3.1.4	SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	32
2.3.1.5	LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	33
2.3.1.6	PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	34
2.3.1.7	ENFOQUE DE COMPETENCIAS	35
2.3.1.8	CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	36
2.3.1.9	COMPETENCIA LABORAL.....	37
2.3.1.10	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	38
2.3.1.11	PRINCIPALES CUALIDADES DE LAS COMPETENCIAS	38
2.3.1.12	COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA	38
2.3.1.13	CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA	39

2.3.1.14	CLASES DE COMPETENCIAS	41
2.3.1.15	PERFILES DE COMPETENCIAS	44
2.3.1.16	EMPLEO DE LAS COMPETENCIAS.....	45
2.3.1.17	NIVELES DE COMPETENCIAS.....	46
2.3.1.18	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	47
2.3.2	LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS	53
2.3.2.1	OBJETIVOS.....	53
2.3.2.2	ÁREAS INVOLUCRADAS.....	53
2.3.2.3	POLÍTICAS DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS.....	54
2.3.2.4	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....	54
2.3.2.5	COMPONENTES DEL PERFIL Y DESCRIPTIVOS DE CARGOS.....	56
2.3.2.6	PROCEDIMIENTO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES.....	58
2.3.2.7	FLUJO DE PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES.....	59
2.3.3	LOS SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	84
2.3.4	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS.....	84
2.3.4.1	RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	84
2.3.4.2	IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO	86
2.3.4.3	CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE SURGE LA NECESIDAD.....	86
2.3.4.4	LA PREVISIÓN, PRESUPUESTO INDISPENSABLE.....	87
2.3.4.5	PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	87
2.3.4.6	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.....	88
2.3.4.7	PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO.....	88
2.3.4.8	TIPOS DE RECLUTAMIENTO.....	89
2.3.4.9	MÉTODOS Y CANALES DE BÚSQUEDA	91
2.3.4.10	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	91
2.3.5	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	93
2.3.5.1	DIFERENCIAS CON EL ENFOQUE TRADICIONAL	94
2.3.5.2	IMPORTANCIA DEL PROCESO SELECTIVO.....	94
2.3.5.3	POLÍTICAS DE SELECCIÓN.....	95
2.3.5.4	PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	95
2.3.5.5	FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.....	96
2.3.5.6	HERRAMIENTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	104
2.3.6	CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS	105
2.3.6.1	INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES Y VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	107
2.3.6.2	INDUCCIÓN A LA EMPRESA.....	107
2.3.6.3	INDUCCIÓN AL PUESTO	108
2.3.6.4	SEGUIMIENTO NUEVO EMPLEADO	110
2.4	MARCO CONCEPTUAL.....	111
2.5	MARCO LEGAL.....	115
2.5.1	TIPOS DE CONTRATOS.....	115
2.5.1.1	CONTRATATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO O SERVICIOS PROFESIONALES.....	116
2.5.1.2	CONTRATATO TEMPORAL DE TRABAJO POR OBRA CIERTA.....	118
2.5.1.3	CONTRATATO POR OBRA CIERTA.....	118
2.6	HIPÓTESIS	120
2.7	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	121

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	123
3.2	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	123
3.3	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	124
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	124
3.4.1	POBLACIÓN	124
3.4.2	MUESTRA	125
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	127
3.5.1	TÉCNICAS	127
3.5.2	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	128
3.5.3	INSTRUMENTOS	129
3.6	TRATAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	129
3.6.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	132
3.6.2	DIFUSIÓN DE RESULTADOS.....	132
3.6.3	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE INSTRUMENTOS.....	132
3.6.4	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	140

CAPÍTULO IV.- MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

4.1	INTRODUCCIÓN	142
4.2	JUSTIFICACIÓN	143
4.3	IMPORTANCIA.....	143
4.4	OBJETIVO.....	144
4.5	MISIÓN.....	144
4.6	VISIÓN.....	144
4.7	VALORES.....	145
4.8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	147
4.8.1	FUNCIONES DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	148
4.9	ALCANCE.....	149
4.10	BASE LEGAL.....	149
4.11	PARTICIPANTES O RESPONSABLES	150
4.12	FORMULARIOS A UTILIZAR	150
4.13	POLÍTICAS ESPECÍFICAS	151
4.14	PROCEDIMIENTO.....	153
4.15	FLUJOGRAMA.....	156
4.16	ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVO PERSONAL.....	157
4.17	FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS	162
4.18	PRESUPUESTO.....	166

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES.....	167
5.2	RECOMENDACIONES.....	169
6	BIBLIOGRAFÍA	172
7	ANEXOS	174

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	FASES PARA IMPLEMENTAR UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS	33
FIGURA 2	ESQUEMA GLOBAL POR COMPETENCIAS	35
FIGURA 3	EJES POR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	40
FIGURA 4	NIVELES DE COMPETENCIAS	44
FIGURA 5	PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	56
FIGURA 6	PROCESO DE ATRACCIÓN. SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVO PERSONAL	158
FIGURA 7	EJEMPLO DE ANUNCIO PARA RECLUTAMIENTO	203
FIGURA 8	EL ANUNCIO PARTES INDISPENSABLES	159
FIGURA 9	UBICACIÓN DE LAS EVALUACIONES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	161

LISTA DE TABLAS

TABLA 1	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	43
TABLA 2	FORMATO PERFIL DE COMPETENCIAS	45
TABLA 3	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.....	47
TABLA 4	CUADRO COMPARATIVO RECLUTAMIENTO INTERNO VS EXTERNO	90
TABLA 5	HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	105
TABLA 6	VARIABLES DEPENDIENTES Y VARIABLES INDEPENDIENTES	121
TABLA 7	FUNCIONARIOS Y COLABORADORES DE LA CONSTRUCTORA HINSA S.A.	126
TABLA 8	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	129
TABLA 9	ENCUESTA.....	131

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	MANDATO 8 Y REGLAMENTO INTERNO CONSTRUCTORA HINSA S.A.....	175
ANEXO 2	SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	180
ANEXO 3	SOLICITUD DE EMPLEO.....	181
ANEXO 4	GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA.....	188
ANEXO 5	FORMATO PARA EL REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	189
ANEXO 6	FORMATO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO POR COMPETENCIAS	190
ANEXO 7	FORMATO AGENDA PARA ASSESSMENT CENTER	191
ANEXO 8	EJEMPLO DE EJERCICIO DE ASSESSMENT CENTER.....	192
ANEXO 9	FORMATO DE COMPARACIÓN DE EVALUACIONES DEL ASSESSMENT CENTER	198
ANEXO 10	FORMATO INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL	199
ANEXO 11	FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES	200
ANEXO 12	FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS DE POSTULANTES	201
ANEXO 13	EJEMPLO DE ANUNCIO PARA RECLUTAMIENTO	202

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basado en Competencias para la Constructora HINSA S.A., que permita establecer procedimientos que garanticen reclutar al mejor personal idóneo que contribuya con la consecución de metas y objetivos tanto para la organización como para el personal que forma parte de ella.

El proceso de selección de personal que se aplica actualmente en la empresa se basa en el método tradicional, pero debido a las condiciones imperantes en el mercado y a la necesidad de mantener su nivel de competitividad, se plantea la necesidad de diseñar un manual de procedimientos que ayudará de cierta forma a contrarrestar las falencias detectadas y de esta manera mejorar cada fase del proceso de selección.

El efecto de no atender a los cambios en cuanto a la gestión del recurso humano puede ser una causa importante de baja en el desarrollo de la empresa y su implementación facilitaría la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el proceso de selección de personal.

Como paso inicial del desarrollo de este estudio, se realizó la investigación de la viabilidad de la implementación de un nuevo proceso de selección de personal basado en competencias laborales, para lo cual se planteó interrogantes utilizando

el método científico fundamentado en fuentes bibliográficas, trabajo de campo e información obtenida directamente de la empresa.

Se aplicaron los instrumentos que fueron diseñados para detectar con facilidad la función principal y competencias de cada puesto, utilizando para el efecto el método del análisis funcional, que va de lo general a lo específico.

Se continuó el estudio a partir del conocimiento de la empresa, lo que se apoyó en la base teórica que fundamenta los principios de la gestión del recurso humano como parte del proceso administrativo.

Una vez identificadas las competencias laborales genéricas y específicas, las mismas que facilitaron establecer un marco de referencia, se propuso el nuevo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal basado en competencias, el mismo que propone un cambio en la metodología actual de seleccionar personal para la empresa Hinsa S.A., este nuevo proceso permitirá a la Empresa involucrar colaboradores que se ajusten a los requerimientos de cada cargo; es decir el nuevo enfoque por competencias permite que la organización cuente con trabajadores idóneos.

El producto final de la investigación, lo constituye el Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basado en Competencias para la constructora Hinsa S.A., el cual se presenta como una propuesta final para ser implementada por la Empresa.

INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y selección de personal constituye uno de los subsistemas más interesantes de Recursos Humanos, en razón que éste genera la materia prima que nutre a toda la organización.

En la actualidad las organizaciones buscan cada día enfrentar positivamente los retos continuos y en este avance progresivo el elemento humano juega un papel preponderante.

La selección de personal es un proceso completo e integral que necesariamente debe alinearse a la estrategia de la organización, ya que en él se tienen que elegir a los candidatos más idóneos para cubrir la vacante de uno o varios puestos dentro de la misma.

En la gran mayoría de las organizaciones el reclutamiento y selección de personal se realiza empíricamente, logrando tan solo el objetivo de cubrir vacantes, más no de escoger la persona adecuada para el cargo adecuado y más allá de esto, la persona que con sus competencias pueda contribuir eficazmente a la Organización.

El proceso de selección y contratación de personal resultado del estudio, se diseñó con base en perfiles de puestos por competencias laborales, las cuales son las que designan a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas

en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los modelos psicológicos tradicionales.

La medición de las competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las mismas, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí.

El modelo de competencias, es precisamente una herramienta de gran aporte para la eficiente gestión del talento humano en la Empresa. Este enfoque facilita la interrelación de los distintos procesos de dicha área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones), a través de una gestión basada en una fuente de información, sobre las responsabilidades de los cargos y la creación de un lenguaje común.¹

La gestión por competencias, debidamente plasmada en un manual de operación; pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores; con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo profesional y personal capaz de enriquecer la personalidad de cada colaborador.

¹Cubiero, J. Fernández, G. (1996). *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Editorial Deusto. pág. 96.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Tema

Propuesta de un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basado en Competencias para la Constructora HINSA S.A., en la ciudad de Quito.

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo de las empresas la competitividad se ha convertido en una de las razones fundamentales de éxito por lo que buscan cambios innovadores enfocados no solamente a brindar un buen servicio; sino también a que los clientes internos y externos se sientan satisfechos e identificados con el servicio recibido desde el inicio de sus procesos.

La razón fundamental de esta investigación es el proponer un diseño de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal basado en competencias; este diseño se enfocará a la Constructora HINSA S.A., cuyo resultado contribuirá a mejorar el desempeño de sus empleados y a obtener una mayor motivación en la ejecución de sus labores diarias, es decir un mejoramiento en los flujos de trabajo lo que incidirán en elevar los niveles de medición y productividad de la Empresa.

HINSA S.A., fue creada en 2010 es una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de diferentes servicios que abarcan desde la construcción y gestión de obras de infraestructuras tales como: proyectos viales, puentes, aeropuertos, obras de agua potable, alcantarillado y edificaciones hasta el diseño y construcción de espacios arquitectónicos-urbanos y paisajísticos. Ha ganado prestigio a nivel nacional e internacional, lo que le ha permitido crecer y competir con empresas con muchos años de trayectoria por lo que busca una continua mejora en la gestión de los servicios en beneficio de sus clientes, frente a un mercado cambiante.

En la Empresa actualmente se evidencian errores y contradicciones al momento de ejecutar un proceso de reclutamiento y selección de personal, existe incumplimiento de pasos, uso de herramientas de soporte que no brindan la información que necesitan para ejecutar de forma adecuada la selección de personal; esto se debe a la inexistencia de un manual en el cual se detallen los pasos a seguir al momento de llevar a cabo la selección y contratación del personal y que garantice la eficiencia del proceso.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal muestran deficiencias en sus diferentes fases, esto puede considerarse en que el candidato seleccionado en su totalidad no cuenta con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes al cargo; lo que puede resumirse es que las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, debido a que el personal contratado no ha dado los resultados esperados.

La importancia de este proyecto, radica en que actualmente no se tiene especificado las políticas y procedimientos sobre la vinculación de nuevo personal y los procesos de reclutamiento y selección son escasamente eficientes, ya que se llevan solo por el buen parecer de la administración, por lo que se plantea la necesidad de diseñar un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal por competencias que facilite a la empresa HINSA S.A., seleccionar y contratar los candidatos con las competencias requeridas de manera rápida, eficaz y eficiente mejorando aún más su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

El principal beneficio de este estudio es enfocarse en procesos que mejoren la productividad y que se adapte a las necesidades de la Organización, con la finalidad de obtener personal que reúna los requisitos y competencias requeridas para ocupar un determinado puesto, con el fin de evitar errores y no correr el riesgo de no obtener el éxito deseado.

Es por ello que se hace inminente la necesidad de diseñar un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal por Competencias que facilite el manejo de nuevas herramientas que permita un análisis integral del recurso humano; que no solo se limita a encontrar personas con los conocimientos y/o experiencia adecuada, sino que va más allá enfocando las competencias, habilidades, destrezas, valores, etc. Este enfoque integral es el que genera innumerables aportes que el individuo trae consigo.

Para lograr este cambio no es necesario únicamente contar con tecnología de punta sino que es indispensable iniciar el cambio en el esquema mental de las personas que laboran en la Empresa, el fin es proponer un cambio de cultura corporativa en las empresas, lo que ayudará al desarrollo integral de los mismos y su principal elemento es el recurso humano.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la implementación de un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal por competencias contribuirá en contar con personal idóneo en la empresa HINSA S.A.

1.3 Sistematización del problema

¿Cómo la determinación de políticas y procedimientos de selección y contratación de personal por competencias favorecerá a la Constructora?

¿Qué beneficios producirá a la Empresa el diseño planteado?

¿Cuáles podrían ser las mejores pautas para diseñar y desarrollar un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal por Competencias basado en la mejora del recurso humano?

¿Con la propuesta planteada se logrará mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las tareas asignadas a sus empleados?

1.4 Objetivos

1.4.1 General.

Diseñar y proponer un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal por Competencias ajustado a las necesidades de la empresa HINSA S.A., a fin de mejorar la productividad y el servicio al cliente.

1.4.2 Específicos.

- Determinar responsabilidades y nivel de decisiones en el diseño y administración de cada uno de los procesos.
- Identificar la manera de optimizar los procesos de selección y contratación de personal logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Diseñar los perfiles de puestos por competencias.
- Diseñar el Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal por Competencias.

1.5 Justificación de la investigación

Este estudio está orientado a diseñar y desarrollar un Manual de Selección y Contratación de Personal por Competencias que sirva como una normativa para la contratación, capacitación y desarrollo del recurso humano de la Empresa.

El manual de reclutamiento, selección y contratación de personal es una herramienta de gran utilidad para la gestión del área de recursos humanos, este enfoque permitirá establecer lineamientos, políticas, normas y procedimientos, es por eso que se hace necesaria la creación de un manual en donde consten los pasos a seguir y los formatos de soporte para su ejecución y que la persona encargada sepa como utilizarlo en beneficio del cliente y a su vez de la Empresa.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta de fácil manejo para el personal responsable del proceso de selección y contratación de personal, ya que se podrá determinar el personal con las competencias necesarias para cubrir las vacantes dentro de la organización, logrando así los objetivos deseados como también optimizar el flujo de trabajo.

Este trabajo está basado en el enfoque de competencias propuesto por Martha Alicia Alles, consultora internacional especializada en recursos humanos y especialmente en la gestión del talento humano por competencias, quien ha inspirado su trabajo en las teorías de Maslow (Nueva York, 1908 – California, 1970),

psicólogo humanista estadounidense, McClelland y otros autores clásicos, siendo su objetivo hacer coincidir lo que Maslow llama la “gestión ilustrada” con el sentido de “autorrealización” de las personas.

El recurso humano con el que actualmente cuenta la Constructora HINSA S.A., es muy importante en la tarea que realiza, ya que conoce y cuenta con la experiencia de muchos años de servicio, pero requiere de actualización en sus procesos ya que sus tareas se ha limitado a ser “trámite” más no de “gestión”, lo que incide en el desarrollo del recurso humano.

De esta forma el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal por competencias; al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales predice con alta efectividad un buen desempeño laboral que permita alcanzar la calidad total deseada.

1.6 Alcance de la investigación

Mediante un diagnóstico de los subsistemas necesarios para Recursos Humanos, se elaborará un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basado en Competencias, el mismo que será difundido al personal involucrado del proceso de selección y contratación de la empresa Constructora Hinsa S.A.

Mediante este trabajo se concientizará a los directivos que mediante la correcta aplicación de estas normas se obtendrán resultados positivos y beneficiosos tanto para el personal como para la Empresa.

1.7 Limitaciones

Las limitaciones que se presenta para la elaboración de esta Tesis son:

Tiempo.

El período dentro del cual se realizará la tesis y su propuesta es durante el último trimestre del 2012 y primer trimestre del 2013.

Espacio o territorio.

La presente investigación está orientada a la Constructora HINSA S.A., ubicada al norte de la ciudad de Quito.

Recursos.

Para la realización de este proyecto se dispone de recursos financieros con un presupuesto limitado, lo que constituye el limitante principal a la hora de iniciar la investigación.

Otras.

Algunas otras limitaciones que se presentan en la realización de esta investigación es la limitada colaboración de todos los empleados del área de Recursos Humanos de la Organización para realizar el levantamiento de la información requerida, por cuanto el excesivo flujo de trabajo no permite un adecuado desenvolvimiento.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes



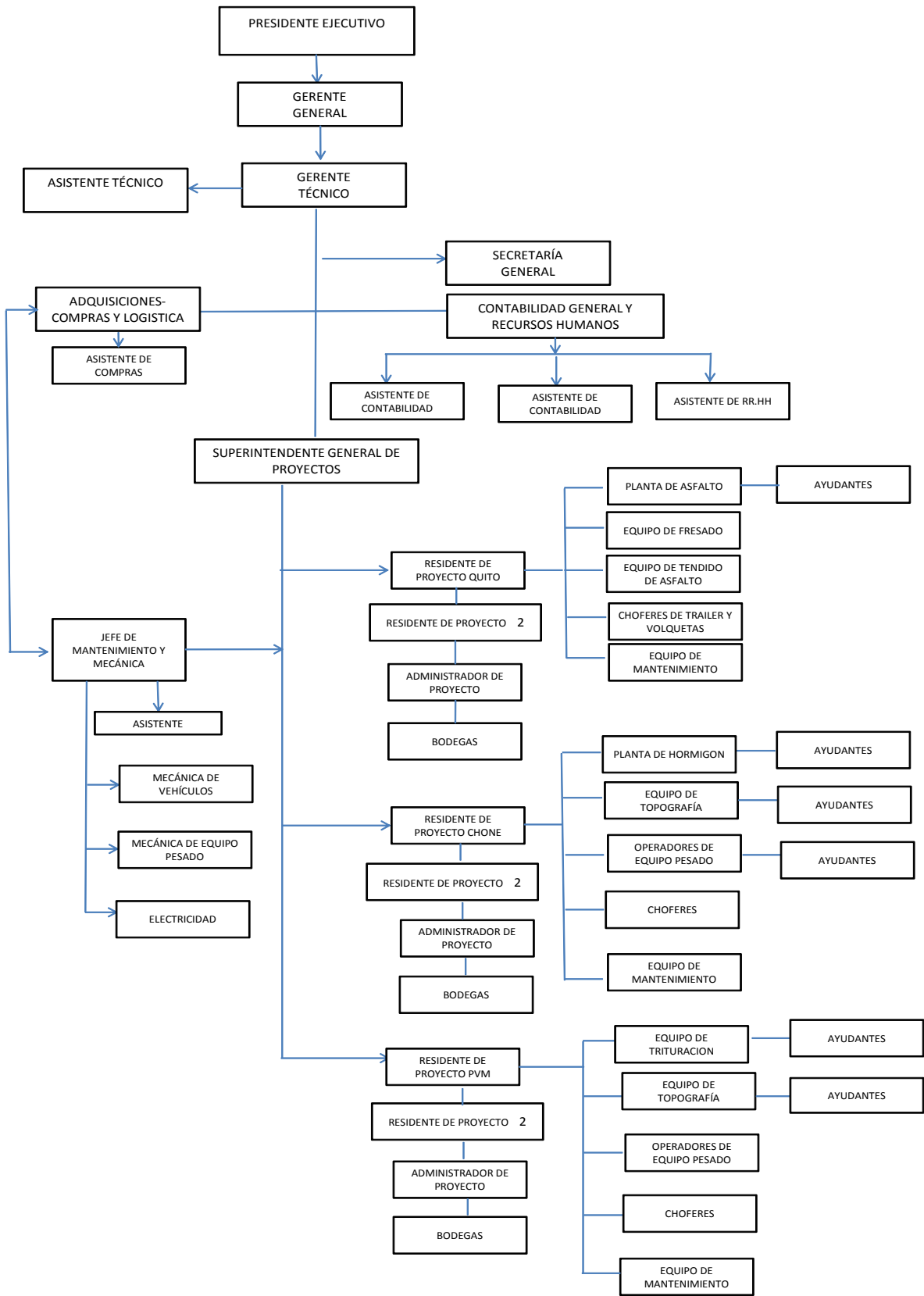
Hidalgo Naranjo Ingenieros y Arquitectos S.A. denominada HINSA S.A. fue creada en el 2010 con el fin de diversificar los servicios y el mercado al que apuntaba el CONSORCIO Hidalgo y Enríquez Ingenieros.

HINSA S.A., es una Empresa ecuatoriana conformada por el Ingeniero Maximiliano Hidalgo y la Arquitecta Ana Hidalgo y un gran equipo de trabajo que juntos colaboran en la prestación de diferentes servicios que abarcan desde la construcción y gestión de obras de infraestructuras y civiles en general tales como: proyectos viales, puentes, aeropuertos, obras de agua potable y alcantarillado hasta el diseño y construcción de espacios arquitectónicos- urbanos y paisajísticos.

El ideal moderno de la administración de personal en toda empresa se basa en la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. El primer paso para lograr tal propósito es la selección de personal por competencias lo que garantiza la seguridad de contar con personal calificado y competente.

2.1.1 Estructura organizacional

ORGANIGRAMA FUNCIONAL HIDALGO NARANJO INGENIEROS Y ARQUITECTOS S.A



2.1.2 Misión

Proporcionar la gestión y servicios necesarios para diseñar, construir y explotar infraestructuras y servicios que contribuyan de un modo eficiente, sostenible y seguro al bienestar de la sociedad.

2.1.3 Visión

Ser la empresa de ingeniería y arquitectura de referencia a nivel nacional e internacional en la prestación de diferentes servicios que abarcan desde la ingeniería vial hasta el diseño y construcción de inmuebles.

2.1.4 Valores

Cabe mencionar que lo más importante dentro de la empresa es cada una de las personas que la conforman.

Se fundamenta con los siguientes valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Espíritu de servicio a los clientes
- ✓ Lealtad
- ✓ Orientación al logro

2.1.5 Servicios

Línea ingeniería: infraestructuras de transporte

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

Obras hidráulicas

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

Obras civiles

- Urbanizaciones
- Edificaciones
- Parques
- Proyectos urbanos
- Proyectos paisajísticos

Línea arquitectura: diseño

- Diseño arquitectónico
- Diseño urbano
- Diseño paisajístico
- Diseño de jardines
- Diseño de interiores
- Diseño de mobiliario
- Dibujos en 2D y 3D
- Renders
- Fotomontajes
- Paseo virtual
- Maquetas
- Fotografías

2.2 Antecedentes de la investigación

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad por ello se vuelve más exigente, los cambios producidos a partir de los años ochenta han modificado drásticamente la forma de vida; el impacto de los adelantos tecnológicos en las empresas y su afán por responder a las exigencias del mercado, procura desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización ha permitido a las organizaciones tomar conciencia de la importancia que merecen sus trabajadores, como fuente de aportación de conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos o servicios.

En los países latinoamericanos ha sido lenta la incorporación de la gestión por competencias debido al tipo de administración conservadora que han manejado las empresas.

El ideal moderno de la administración de personal en toda empresa se basa en la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. El primer paso para lograr tal propósito es la selección de personal por competencias, las empresas vanguardistas ya la han puesto en práctica, lo que garantiza la seguridad de contar con personal calificado y competente.

MacClelland² (1973), declara:

La gestión por competencias cuyo concepto es planteado por primera vez; es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa logrando así un posicionamiento en su entorno.

Chiavenato, (1999), expone “una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos (RRHH) la oportunidad de empleo que pretende llenar”.

Esta clara que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe

²Oria Morales, Aracena. (2008). *Gestión de recursos humanos basado en competencias*: Gestipolis.com. sitio web Gestipolis.com. [En línea] 17 de Marzo 2008. [Citado el 21 de Febrero de 2009.]<http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.

confeccionarse en función de los requerimientos que deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Según Alles,³ (2005), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, “La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización, con su estrategia de negocios facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Leboyer, (1997), declara:

Las organizaciones de hoy resulta indispensable contar con personal que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante productividad, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para el trabajo en equipo, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente.⁴

Cinterfor, (1997), existe múltiples definiciones entorno a la competencia laboral, un concepto generalmente aceptado la establece como “una capacidad efectiva para

³Alles, Martha (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

⁴Leboyer, Claude. *Gestión por Competencias*. Obra citada.

llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo es una capacidad real demostrada”.

2.3 Marco Teórico

Para analizar la mejor manera de diseñar una metodología para implementar un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basado en Competencias se comenzará a levantar la información.

2.3.1 Análisis y definición de competencias

En el mundo cambiante y globalizado que se vive, fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que se reciben a una velocidad que apenas permite procesarlos cuando ya está cambiando de paradigma, se debe estar cada vez más claros de hacia dónde se dirigen y cuáles son las técnicas de gestión que garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual desenvolverse.

El desarrollo de una competencia va más allá de la simple memorización o aplicación de conocimientos de forma instrumental en situaciones dadas. La competencia implica la comprensión y transferencia de los conocimientos a situaciones de la vida real; exige relacionar, interpretar, inferir, interpolar, inventar, aplicar, transferir el saber a la resolución de problemas, intervenir en la realidad o actuar previendo la acción y sus contingencias, es decir reflexionar sobre la acción y saber actuar ante situaciones imprevistas o contingentes.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común; es decir los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Las competencias son características personales de comportamiento o pensamiento, que forman parte de la personalidad y pueden determinar los comportamientos laborales. Una competencia es una cualidad que permite a un individuo tener un excelente desempeño en un determinado cargo en una Organización. Son las competencias las que establecen la diferencia entre individuos con excelente desempeño e individuos con desempeño promedio.

Las características de las competencias son:

- Son permanentes en las personas.
- Tiene que ver con el éxito al realizar una actividad sea laboral u otra, que lo causan.
- Pueden ser dirigidas a más de una actividad.
- Se manifiestan cuando se realiza un trabajo o actividad.

2.3.1.1 Definiciones de competencias

Según el Diccionario de la Real Academia RAE (2012), se derivan las siguientes definiciones:

- ✓ Competencia: en su cuarta aceptación, significa “aptitud, idoneidad”.
- ✓ Aptitud: por su parte significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.
- ✓ Idoneidad: significa “adecuado y apropiado para una cosa”.
- ✓ Competente: persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.
- ✓ Gestión: es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

2.3.1.2 Las competencias

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como gestión por competencias.

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo en el presente proyecto se han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama de lo más completa posible.

Boyatzis, (1982). “las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Spencer, (1993). considera que es “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú, (1996). la definen como “conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad “. ⁵

2.3.1.3 Gestión por competencias

La gestión por competencias se basa en la motivación humana, es decir en aquel interés que lleva a las personas a determinados comportamientos. El comportamiento humano se da en base a tres campos motivacionales:

Motivación por el logro, es decir es el interés por hacer algo mejor. Las personas con alta orientación al logro se motivan cuando tiene posibilidades de mejorar, no desarrollan cuando se enfrentan a trabajos muy fáciles o muy difíciles. Ejemplo: superar a los demás, lograr cosas únicas, crear, encontrar mejor manera de hacer las cosas, tomar riesgos moderados, mejorar en todo.

⁵Alles, Martha (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 83.

El poder, el interés de obtener y conservar el prestigio y la reputación, impulsa a las personas a realizar actividades competitivas. Ejemplo: controlar a los demás, buscar impresionar a los demás, tomar medidas que exprese poder, buscar posiciones de liderazgo, influye en la gente para que cumpla sus tareas.

La pertenencia, la necesidad de estar con otros. Ejemplo: establece relaciones amistosas, no le gusta estar solo, consuela y escucha.

2.3.1.4 Sistema de gestión por competencias

Para implementar un sistema de gestión por competencias, es necesario llevar a cabo lo siguiente:

- Definir la visión y misión.
- Definir las competencias de la empresa.
- Probar y validar las competencias.
- Diseñar los procesos de recursos humanos en base a las competencias.

Alles, (2005) propone un “Modelo de Gestión por Competencias” que interrelaciona a seis subsistemas de Recursos Humanos:

⁶En la Figura No.1 se observa la secuencia de las fases de implementación del Modelo de Gestión basado en Competencias, cabe recalcar que en el paso “Aplicar

⁶ Alles, Martha (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 73-74.

el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos”, el proyecto se centrará en el proceso de Selección y Contratación de Personal.

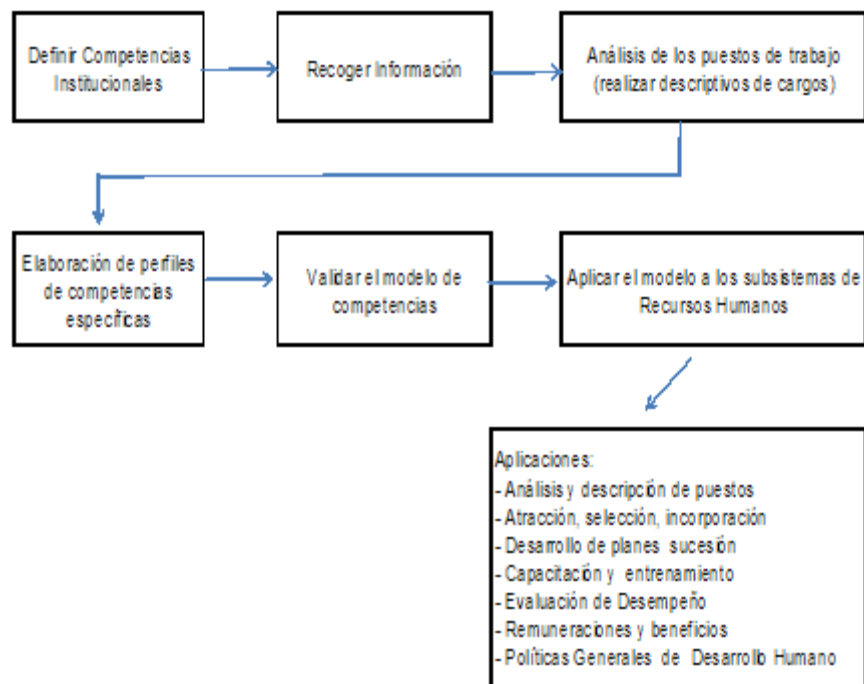


Figura No 1. Fases para implementar un modelo basado en competencias
Adaptado desde (ALLES, 2005)

2.3.1.5 La gestión del talento humano por competencias

McClelland David C.⁷ (2005) analiza a la motivación humana; la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. De ahí se parte que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas que presentan un interés recurrente por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

⁷Alles, Martha (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 19.

Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

Al contar con un modelo de gestión del talento humano por competencias, la empresa construye o traza un “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros lo que llevará al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la Empresa.

2.3.1.6 Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Un modelo de gestión del talento humano por competencias aporta un gran beneficio a la organización, ya que al establecer adecuadamente los perfiles de competencias se forma un núcleo en torno al cual, todos los procesos de gestión del talento humano, se puedan articular en forma integrada y coherente.⁸

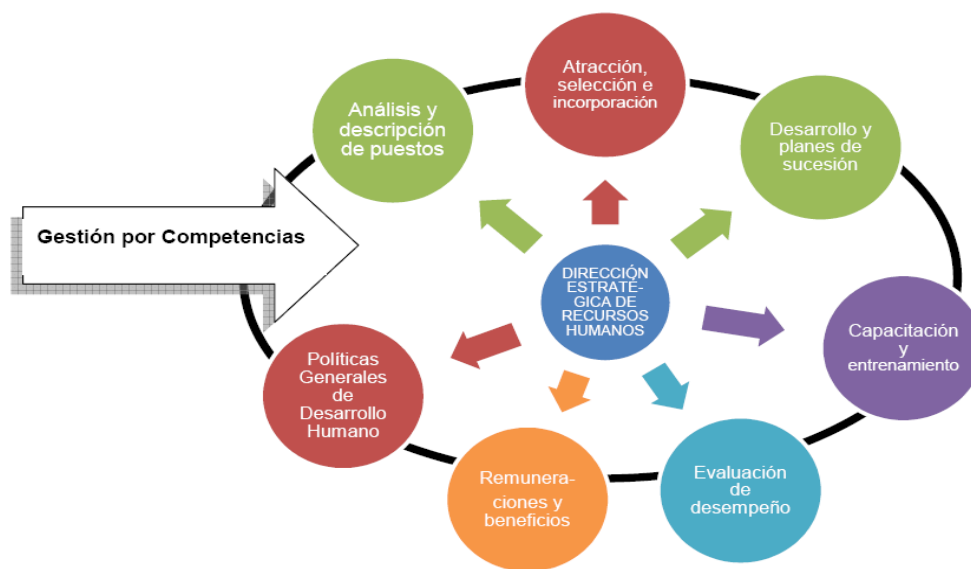
Este modelo interrelaciona a 7 subsistemas tal como se muestra en la Figura No. 2

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación

⁸Córdova, Andrea (2005). Propuesta de *Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa General Telephony Service S.A.* Quito: pág. 32.

- Desarrollo y planes de sucesión
- Capacitación y entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Políticas generales de desarrollo humano

Figura No. 2 Esquema global por Competencias



Adaptado desde (ALLES, 2005)

2.3.1.7 Enfoque de competencias

La gestión por competencias en este subsistema lo que busca es que en el proceso se tomen en cuenta aspectos fundamentales para el desenvolvimiento de una persona en determinado cargo (conocimientos, habilidades, destrezas, valores), es decir considerar a la persona de una manera integral lo que permitirá el éxito de las personas y por ende de la Empresa.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década, sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

2.3.1.8 Cómo contribuye el enfoque de competencias a la selección de recursos humanos

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración de personal entre ellas la selección. El proceso en general se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuáles llevar a cabo la elección pero puede introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización, considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (juego de roles, assessment center).

2.3.1.9 Competencia laboral

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo, y su enfoque no solamente cuantitativo sino cualitativo, cuyo concepto pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.⁹

Como un compendio de lo expresado anteriormente, se puede definir como competencia laboral a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Las competencias laborales son entonces un atributo de la persona que implica comportamientos individuales, sociales, culturales y hasta empresariales, es por eso que es tan importante implementar un eficiente proceso de selección de personal, que incluya el análisis de los valores y comportamientos individuales para establecer si existe relación con los deseados en la organización; con el objeto de que el proceso de adaptación a la misma sea lo más efectivo posible.

⁹Mertens, 1996: www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.sht

2.3.1.10 Identificación de competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

2.3.1.11 Principales cualidades de las competencias

- ✓ Son características permanentes de la persona.
- ✓ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- ✓ Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

2.3.1.12 Componentes de una competencia

Boyatzis,¹⁰ (1982) plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

¹⁰ Alles, Martha (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 137.

De hecho, las competencias combinan en sí, algo que los psicólogos tienden a separar:

- ✓ Lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades),
- ✓ Lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad),
- ✓ Lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas)
- ✓ Lo psicofísico o psicofisiológico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”.

2.3.1.13 Contenidos implicados en una competencia

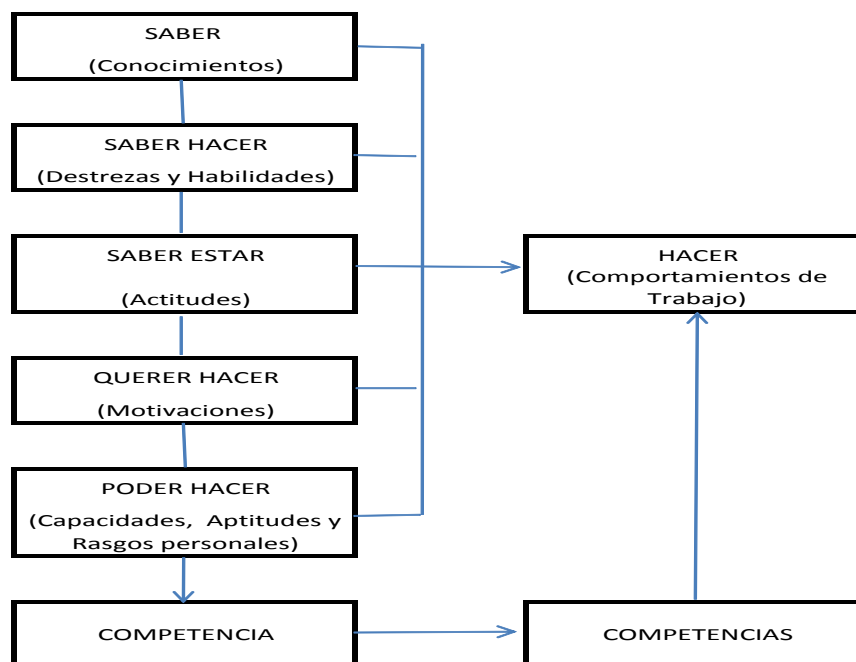
Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia; de tal manera que se ajusten a la cultura de la organización conforme a la estrategia del negocio de los conocimientos, conductas, habilidades y destrezas para pasar de un estado de “Querer Hacer” a un nuevo estado de “Saber Hacer”; a continuación se detalla los contenidos de una competencia: ¹¹

- ✓ **Saber:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- ✓ **Saber Hacer:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- ✓ **Saber Estar:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

¹¹ <http://talaentia.dbaccess.com/category/gestión-por-competencias/>

- ✓ **Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.
- ✓ **Podar Hacer:** Conjunto de factores relacionados con las aptitudes y rasgos personales.

Figura No.3 Ejes de la Gestión por Competencias



Adaptado desde (ALLES, 2005)

Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar no obstante hay que evaluar cómo interactúan entre sí, tarea que requiere en un futuro más inmediato, de un esfuerzo muy importante. En conclusión, se puede decir que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.

- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.

2.3.1.14 Clases de competencias

Las competencias combinan los siguientes aspectos:

- Cognoscitivo: conocimientos y habilidades.
- Afectivo: motivaciones, actitudes y rasgos de personalidad.
- Psicomotriz o conductual: hábitos y destrezas.
- Psicofísico o psicofisiológico: visión, etc.

Es así que las competencias abarcan:

- **Motivación:** Son los intereses que tienen las personas que los dirigen a determinados comportamientos y acciones para cumplir sus objetivos. Es la inquietud que impulsa o dirige la conducta.
- **Rasgos:** Características conformadas por las características físicas y respuestas adecuadas a información o situaciones.
- **Imagen de sí mismo:** Concepto propio que tiene cada persona de sí misma: actitudes, valores, características, identidad, personalidad y valor.
- **Rol Social:** La percepción de la persona en relación a su rol y su interacción con los demás.

- **Conocimiento:** Información que tiene la persona sobre determinadas áreas.

Esta es una competencia compleja, por cuanto no es tan fácil determinarla.

Cuando se realizan pruebas de conocimiento lo que en realidad se mide es la memoria, la información que posee la persona, lo que puede hacer más no realmente lo que hará.

- **Habilidad:** Es la capacidad para realizar las tareas físicas o mentales.

El conocimiento y la habilidad son competencias visibles, por lo tanto más fáciles de desarrollar, a través de diversos métodos como la capacitación, en tanto que la motivación, el concepto de uno mismo, las características forman parte de la personalidad.

- **Modelo de Iceberg:** Plantea justamente la división de las competencias en visibles y no visibles.

Visibles o fáciles de identificar: destrezas y conocimientos.

No visibles o más difíciles de identificar: concepto de sí mismo, rasgos de personalidad.

Estos factores se refieren al poder hacer: educación formal, entrenamiento, experiencia y el querer hacer: motivación, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en las acciones.

- **Los valores:** Conductas, actividades, cualidades, creencias, objetivos que el individuo cree que son importantes de hacer o seguir.

Estos pueden haberse desarrollado en la vida o pueden ser el producto de una situación inmediata.

Tabla No. 1 Para Spencer y Spencer¹² las competencias se pueden clasificar en:

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIAS
Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al logro - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión - Iniciativa - Búsqueda de información
Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento interpersonal - Orientación al cliente
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia e impacto - Construcción de relaciones - Conciencia organizacional
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas - Dirección de personas - Trabajo en equipo y cooperación - Liderazgo
Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico - Razonamiento conceptual - Experiencia técnica / profesional / de dirección
Eficiencia Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Confianza en sí mismo - Comportamiento ante los fracasos - Flexibilidad

¹² Spencer L. & Spencer S. (1993). Competence at Work. Models for Superior Performance New York.

Alles, Martha,¹³ presenta la definición de competencias cardinales y específicas.

Competencias cardinales: Conocidas también como generales o genéricas, son aquellas que deben tener todas las personas que conforman la organización.

Competencias específicas: Son aquellas relacionadas directamente con un puesto o un grupo de puestos.

2.3.1.15 Perfiles de competencias

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior empleando para esto unas u otras técnicas.

Definidas las competencias generales y las competencias específicas por cada cargo, en esta fase se elaborará los perfiles de competencias; es decir, las competencias específicas serán abiertas en grados o niveles y de cada puesto de trabajo se medirá el impacto que cada competencia tiene para el correcto desempeño del empleado.

¹³ Alles, Martha, (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Pág. 18.

Para el registro de los perfiles de competencias se utilizará el formato presentado en la Tabla No. 2.

Perfil de Competencias para el cargo:				
	A	B	C	D
COMPETENCIAS GENERALES				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Tabla 2 – Formato Perfil de Competencias
Adaptado de (ALLES, 2005)

2.3.1.16 Empleo de las competencias

Una vez que la organización tiene definidas las competencias, éstas pueden ser utilizadas en los diferentes subprocesos de gestión de Recursos Humanos: selección, planes de carrera, promoción, evaluación de desempeño, retribución, reingeniería, cambio de cultura, mejora de la calidad.

Para definir las competencias se debe tomar en cuenta:

- ✓ Seleccionar las competencias adecuadas, relacionadas con los objetivos y estrategia de la organización, es decir establecer las competencias cardinales o valores.
- ✓ Emplear el tipo adecuado de competencias de acuerdo a la organización, sus productos, servicios etc.
- ✓ Definir las competencias de cada puesto relacionándolos a los objetivos o la misión del mismo.
- ✓ Describir adecuadamente las competencias.

2.3.1.17 Niveles de competencias

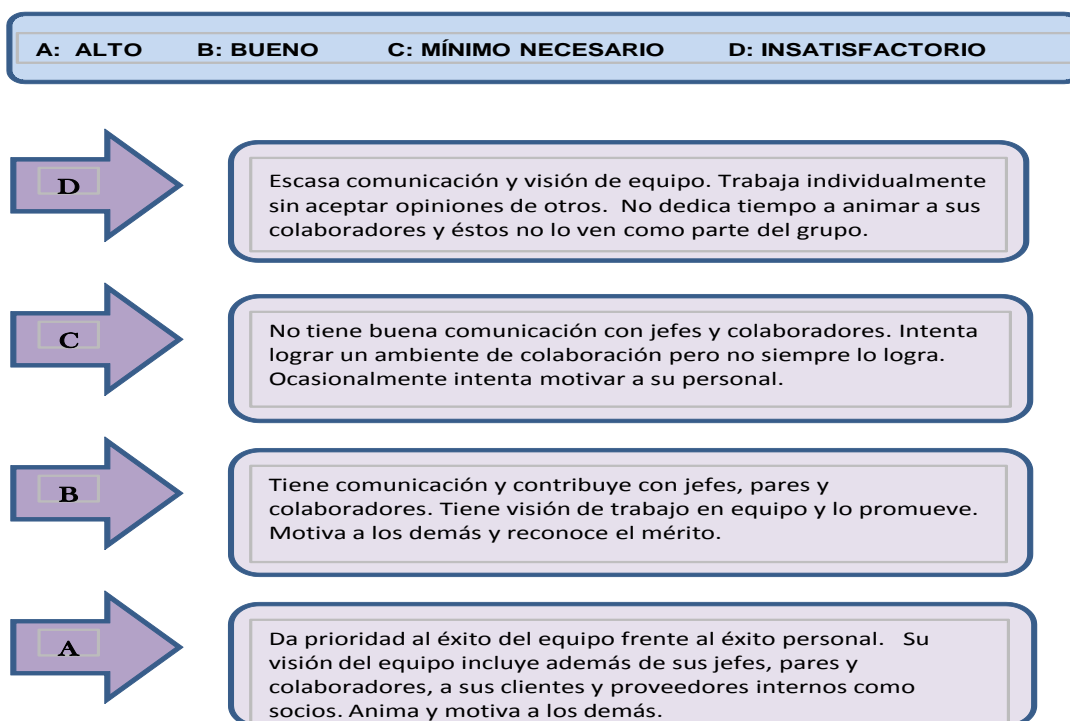
Una vez definidas las competencias es necesario establecer los niveles para las mismas, para lo cual se pueden emplear letras, números, por ejemplo: A,B,C,D o 1,2,3,4.

Generalmente los niveles se abren en cuatro niveles, en donde el primero o A corresponde a un nivel superior, el B y el C niveles intermedios y el D el mínimo de la competencia.

Al trabajar con un modelo de competencia es indispensable definir la competencia y el nivel de la misma, esto ayudará a definir que es lo que se espera de cada cargo o perfil a seleccionar, así como el nivel requerido.

Martha Alles, propone el siguiente nivel de competencias:

Figura No. 4 NIVELES DE COMPETENCIAS



Adaptado desde (ALLES, 2005)

2.3.1.18 Diccionario de competencias

La elaboración de un Diccionario de Competencias constituye una de las máximas preocupaciones para los especialistas; es por ello para el desarrollo de este Diccionario se tomo como modelo el Diccionario de Competencias por Martha Alles, (2005).¹⁴

Tabla No. 3 Diccionario de competencias institucionales

Competencias	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Compromiso		x		
Trabajo en Equipo		x		
Orientación al Cliente	x			
Orientación a Resultados	x			
Calidad de Trabajo	x			
Liderazgo	x			
Innovación			x	
Empowerment		x		
Flexibilidad			x	
Iniciativa		x		

Adaptado desde (ALLES, 2005)

Nivel A: Alto

Nivel B: Bueno por encima del estándar

Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido); significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo.

Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

¹⁴ Alles, Martha, (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 93-98.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<p>COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos institucionales.</p>	
A	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo cumpliendo con los estándares de calidad requeridos llegando a superar las expectativas de los clientes. Demuestra un esfuerzo permanente hacia la consecución de sus objetivos y los de la empresa. Cumple responsabilidades con los plazos establecidos.
B	Realiza su trabajo consciente de la importancia del mismo y de los estándares de calidad requerido. Cumple con los plazos establecidos para realizarlo.
C	Es consciente de la importancia de su trabajo y trata de cumplirlo.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

<p>LIDERAZGO: Es la habilidad para influir en otros, encaminándolos al alcance de objetivos. Es la capacidad para establecer directivas y prioridades, impartirlas a los demás, motivándolos al seguimiento de las mismas.</p>	
A	Habilidad para influir en la acción del grupo orientándola a la consecución de un objetivo. Clara energía que contagia los demás. A simple vista se puede detectar que es un líder.
B	Capacidad para que el grupo lo vea como líder y lo siga.
C	Habilidad para determinar objetivos que el grupo sigue y para informar razones que lo llevan a tomar ciertas decisiones.
D	No es percibido como líder, a pesar de que puede establecer objetivos y alcanzarlos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para cooperar con los demás, para llevar a cabo las tareas en grupo. Es el trabajo mancomunado. Es desarrollo de tareas, procesos u objetivos en conjunto, con la finalidad de alcanzar las metas propuesta.	
A	Capacidad para fortalecer el espíritu de trabajo. Gustar genuinamente desarrollar las tareas en conjunto, apoyando en todo momento para la consecución de objetivos.
B	Habilidad para motivar al trabajo en equipo, ayudando a crear un agradable ambiente de trabajo en donde todos colaboran. Capacidad para resolver conflictos.
C	Capacidad para trabajar en equipo respetando las opiniones de los demás, manteniendo una actitud abierta.
D	Habilidad para trabajar en grupo, para realizar la parte del trabajo que le corresponde e informar a los demás.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	
A	Capacidad para ir más allá de los objetivos planteados por la organización, estando al día de los resultados de la misma. Habilidad para contribuir eficaz y permanentemente con las otras áreas de la organización. Capacidad para promover el desarrollo constante de los procesos.
B	Habilidad para trabajar en base a los objetivos planteados empleando indicadores de medición de los mismos.
C	Capacidad para fijar objetivos en su área y establecer las medidas de lograrlos alineados a los objetivos de la organización.
D	Capacidad para desempeñarse conforme los estándares establecidos y con los recursos determinados.

DICcionario DE COMPETENCIAS

FLEXIBILIDAD: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	
A	Habilidad para realizar cambios a corto, mediano y largo plazo en respuesta a las necesidades de la organización. Capacidad de mantenerse alerta a los cambios del entorno para proporcionar soluciones inmediatas.
B	Capacidad para adaptarse ante situaciones nuevas o proponer nuevos caminos para solucionar problemas.
C	Capacidad para evaluar las situaciones y modificar su actuar, revisar el pasado para enfrentar situaciones nuevas.
D	Habilidad para seguir procedimientos establecidos y modificar el accionar en referencia a ellos.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	
A	Capacidad para desarrollar relaciones exitosas con los clientes tanto internos como externos, satisfaciendo al máximo los requerimientos, de tal forma que constituyen un referente de la empresa. Actitud de servicio destacada.
B	Habilidad para cubrir las necesidades de los clientes de una manera positiva, aún aquellas necesidades no observables a simple vista.
C	Capacidad para solucionar los problemas de los clientes internos y externos.
D	Capacidad para enfrentar situaciones estándar con soluciones estándar.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<p>EMPOWERMENT: Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p>	
A	Habilidad para aprovechar las habilidades y destrezas de los individuos y encaminar lo mejor de ellas a la consecución de objetivos. Capacidad para establecer lineamientos y responsabilidades claras delegando el poder eficazmente.
B	Capacidad media para dar el poder a los individuos aprovechando sus habilidades y destrezas.
C	Habilidad mínima para delegar el poder y definir responsabilidades.
D	Tiene escasa habilidad para delegar el poder. Lo hace pero no siempre los resultados son los esperados, en vista de que no orienta correctamente las responsabilidades.

<p>INICIATIVA: Es la capacidad para responder proactivamente, proponer soluciones, mejoras, procesos ,etc. Es la habilidad para solucionar problemas sin tener que acudir al superior, generando respuestas, ideas originales y efectivas.</p>	
A	Capacidad para resolver problemas del día a día y ejecutar sus funciones sin necesidad de consultar. Capacidad para involucrar a otros en pro de la consecución de objetivos. Habilidad para proponer constantemente mejoras de los procesos, actividades, mejor manejo de recurso, etc.
B	Capacidad para resolver pequeños problemas, introducir cambios y ejecutar sus funciones con controles esporádicos.
C	Habilidad para ejecutar sus funciones y proponer cambios con control periódico.
D	Escasa predisposición para resolver pequeños problemas. Requiere control constante.

DICcionario DE COMPETENCIAS

<p>INNOVACIÓN: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>	
A	Presenta una solución novedosa y original a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
C	Aplica / recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
D	Aplica / recomienda respuestas estándar que el mercado y otros utilizarían para resolver problemas / situaciones similares a los presentados en su área.

<p>CALIDAD DEL TRABAJO: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprometer la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticos y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.</p>	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

2.3.2 Levantamientos de perfiles por competencias

El perfil de puestos por competencias, es una herramienta básica para los distintos procesos que se desarrollan en el área de recursos humanos, ya que permite identificar las tareas, deberes, responsabilidades y competencias necesarias del cargo a ocupar. Es una estructura clara y precisa de cada una de las posiciones establecidas en la misma.

2.3.2.1 Objetivos

- ✓ Realizar una descripción de las posiciones existentes en la Constructora.
- ✓ Describir el objetivo del cargo y las funciones principales.
- ✓ Definir los requisitos del cargo: experiencia laboral, nivel de instrucción, conocimientos.
- ✓ Establecer las responsabilidades del cargo.
- ✓ Definir las competencias para cada puesto.

2.3.2.2 Áreas involucradas

- Jefe de Recursos Humanos
- Responsables del área

2.3.2.3 Políticas de levantamiento de perfiles de puestos

- La Jefatura de Recursos Humanos, será la responsable de coordinar el proceso de levantamiento de perfiles.
- La Jefatura de Recursos Humanos, se encargará de coordinar la presentación del proceso a los colaboradores.
- La descripción de puestos será realizada por los funcionarios, revisada por el supervisor y validada por la Gerencia, con el asesoramiento de Recursos Humanos.
- Una vez concluido en proceso, la Jefatura de Recursos Humanos registrará los perfiles.

2.3.2.4 Análisis y descripción de cargos por competencias

En este punto se determinará, con la Gerencia y Jefatura de la Compañía, cuáles son los criterios de desempeño (habilidades) que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si se ha contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál

es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

En la Figura No. 5 se representa mediante un gráfico de proceso lo que consiste el análisis y descripción de cargos por competencias.

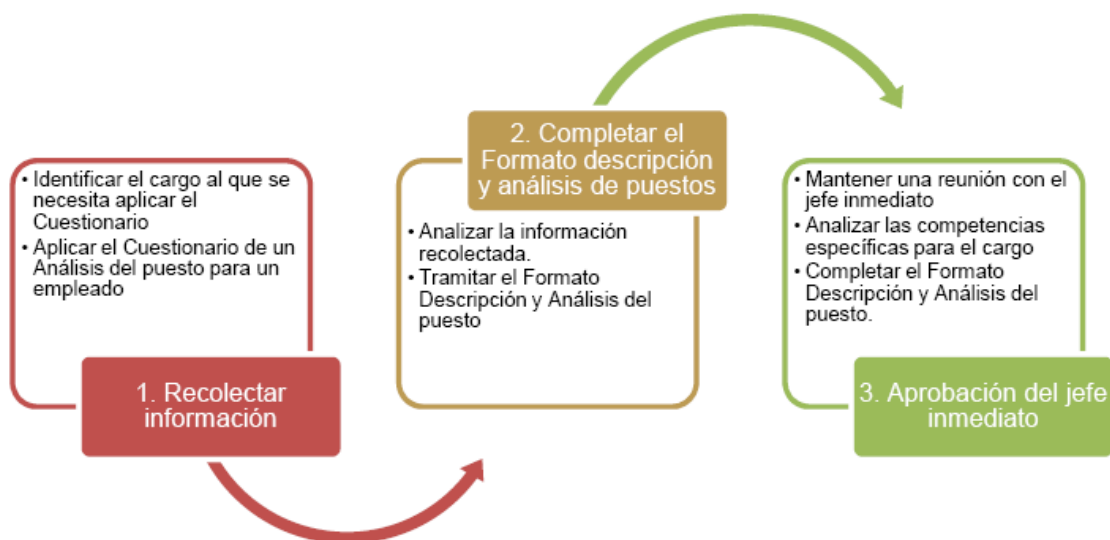


Figura No. 5 Proceso de Análisis y Descripción de Cargos
Adaptado desde (ALLES, 2005)

La aplicación del proceso de análisis y descripción de cargos por competencias permitirá a la Constructora Hinsu S.A:

- Definir perfiles profesionales para los diferentes cargos, basándose en la información proporcionada por los expertos de cada puesto, ya que ellos son los llamados a describir las actividades, requerimientos y competencias necesarias que servirán como estándar.

- Mantener equipos de trabajo que poseen las competencias necesarias para desempeñarse favorablemente en el trabajo.
- Identificar debilidades y fortalezas a fin de aplicar los correctivos necesarios o aprovechar las oportunidades.
- Permitirá planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del personal.

2.3.2.5 Componentes del perfil y descriptivo de cargos

Nuestro perfil y descriptivos de cargos por competencias contará con los siguientes datos:

Información básica

- ✓ Nombre del puesto o cargo
- ✓ Código del cargo
- ✓ Niveles de reporte: a quien reporta y a quien supervisa

Descripción del cargo

- ✓ Descripción Genérica: Resumen de actividades que desarrollará el puesto.
- ✓ Principales Responsabilidades: Detalle de actividades esenciales.

Perfil del cargo

- ✓ Formación
- ✓ Conocimientos y Habilidades
- ✓ Experiencia

Competencias

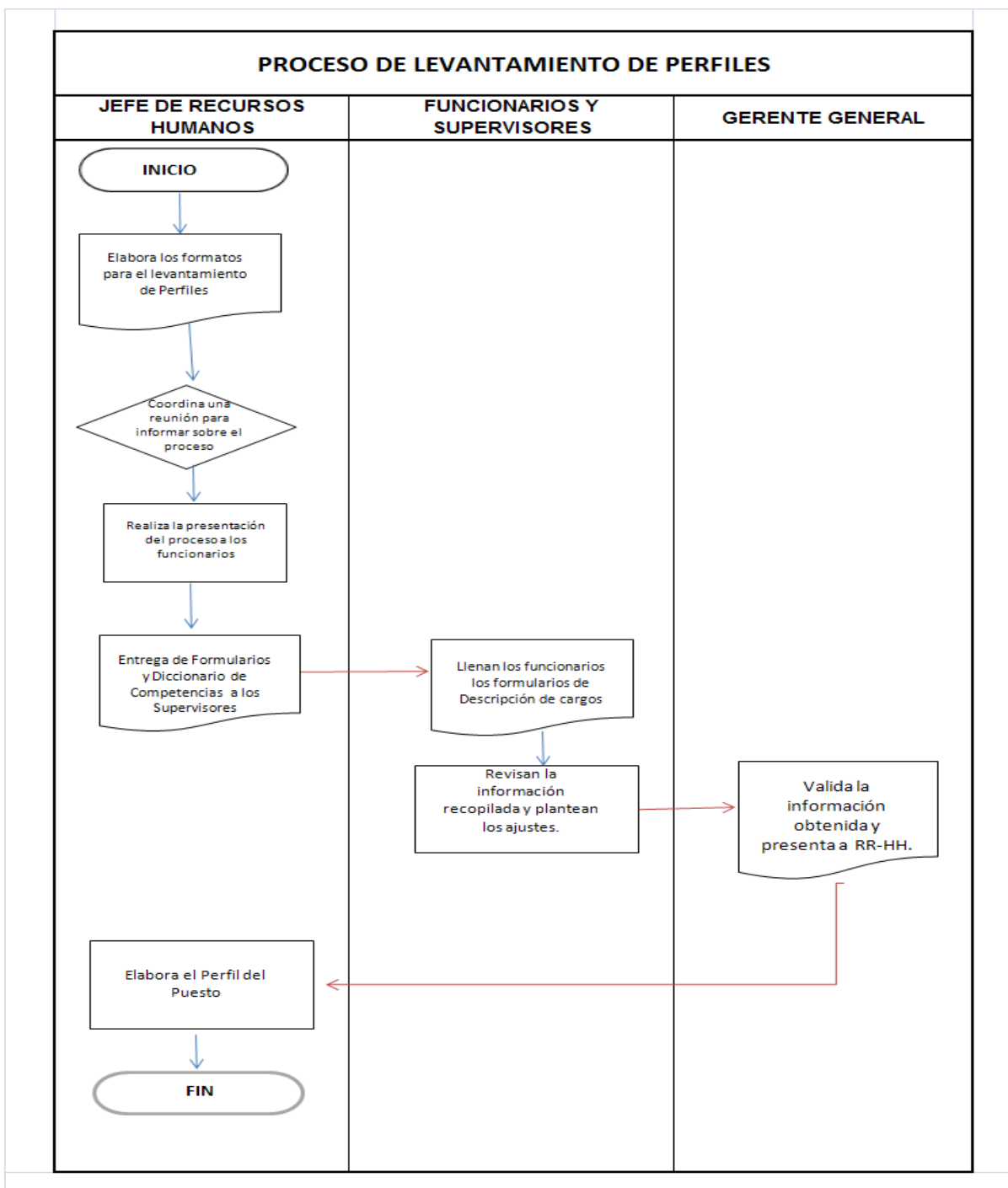
- ✓ Competencias genéricas: Identificación del nivel requerido de cada competencia genérica para la posición.
- ✓ Competencias específicas: Identificación de las competencias requeridas aplicables para la posición y el nivel requerido de cada una de ellas.

Con estos antecedentes, se procede al levantamiento de información y elaboración de los perfiles y descriptivos de cargos.

2.3.2.6 Procedimiento de levantamiento de perfiles

PROCEDIMIENTO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES		
PROCESO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe de Recursos Humanos	Elabora los formatos para la recolección de datos en el proceso de Levantamiento de Perfiles.
2	Jefe de Recursos Humanos	Coordina una reunión para informar sobre el proceso de Levantamiento de Perfiles.
3	Jefe de Recursos Humanos	Realiza la presentación del proceso a todos los funcionarios de las diferentes áreas.
4	Jefe de Recursos Humanos	Entrega los Formularios y el Diccionario de Competencias a los Supervisores de las diferentes áreas..
5	Funcionarios	Llenan los Formularios de Descripción de Cargos.
6	Supervisores	Revisan la información recopilada y plantean los ajustes del caso.
7	Gerencia	Valida la información obtenida y la presenta a la Jefatura de Recursos Humanos.
8	Jefe de Recursos Humanos	Elabora el Perfil del Puesto.

2.3.2.7 Flujo de *Proceso de Levantamiento de Perfiles*



NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	GG01
Reporta a:	PRESIDENTE EJECUTIVO, JUNTA DE ACCIONISTAS
Supervisa a:	GERENTE TÉCNICO, GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras y técnicas asegurando la rentabilidad de la Empresa orientado a la calidad y satisfacción del cliente.</p> <p>Alcanzar todos los objetivos, a través de sistemas eficaces de evaluación del rendimiento, su interés se centra en aquello que podría obstaculizar el logro de resultados deseados, estando siempre alerta a la presencia de problemas potenciales.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actuar como Apoderado o Representante del Consorcio. ✓ Formular planes y programas a cumplir por la Compañía y someterlos a aprobación de la Junta de Accionistas. ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y resoluciones de la Junta de Accionistas. ✓ Analizar problemáticas, alternativas y soluciones. ✓ Establecer los objetivos y metas a cumplirse y planificar las actividades a desarrollarse para el cumplimiento de las mismas. ✓ Buscar que la empresa alcance su nivel de excelencia. ✓ Elaborar dentro del último trimestre de cada año y someter a consideración de la Junta de Accionistas la proforma presupuestaria anual y el flujo de caja para el próximo ejercicio económico. ✓ Coordinar los procedimientos para llevar a cabo los objetivos de la Empresa. ✓ Evaluar la gestión operativa, administrativa, contable junto a los jefes departamentales y el Gerente Técnico. ✓ Ordenar la emisión de cheques, controlar y supervisar que los flujos de dinero sean los adecuados para el normal desenvolvimiento de las actividades del Consorcio. ✓ Cuidar que se lleve debidamente la contabilidad. ✓ Coordinar reuniones regulares con las jefaturas de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia. ✓ Llevar a conocimiento y resolución de los organismos competentes, según la cuantía, las bases y especificaciones técnicas de los concursos de ofertas para la provisión de equipos y materiales, construcción y servicio, así como el análisis de las ofertas para la adjudicación de los contratos. ✓ Proyectar un liderazgo de motivación. ✓ Asegurar que las necesidades del cliente sean satisfechas y que el servicio brindado este bajo estándares de calidad y seguridad. ✓ Requerir planes de control y generación de actividades de corrección y/o prevención en no conformidades emitidas por el cliente o detectadas sobre el desempeño del personal. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior
	Especialización: Administración de Empresas o carreras afines
	Gestión de negocios Conocimiento de procesos Conocimiento en manejo de utilitarios
	Idiomas: Español / Inglés
Experiencia mínima	3 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo ●
	Iniciativa ●
	Liderazgo ●
	Empowerment ●
	Pensamiento Estratégico ●

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	GAF 02
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS, CONTADOR GENERAL, JEFE DE ADQUISICIONES-COMPRAS Y LOGÍSTICA
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Es responsable de organizar, supervisar y coordinar las operaciones administrativas que incluyen nómina, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control de inventarios, pago a proveedores, administración de prestaciones (beneficios) y recursos humanos. Gestiona los procedimientos legales en el ámbito contable, tributario y laboral. Planifica, organiza, dirige y controla los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la Empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar, dirigir y coordinar al personal de la Constructora, así como trazar las metas y plazos para el departamento administrativo y financiero. ✓ Asegurar que el personal cuente con los recursos necesarios para la realización óptima de sus funciones. ✓ Supervisar, asesorar y desarrollar el recurso humano tomando herramientas y procedimientos basados en competencias, habilidades y evaluaciones del desempeño realizado. ✓ Recomendar la contratación de seguros de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Empresa. ✓ Preparar informes de la situación económica y financiera de la Empresa. ✓ Supervisar las actividades que ejecutan las diferentes áreas. ✓ Asesorar y guiar al personal en la identificación de los objetivos, políticas y misión de la Compañía. ✓ Planear, administrar y controlar los presupuestos para los contratos, equipos y suministros. ✓ Toma de decisiones de financiamiento e inversiones. ✓ Gestiones con bancos y otras instituciones financieras que le den a la empresa seguridad en la custodia de los bienes monetarios. ✓ Control de documentos y registros contables. ✓ Verificar que las operaciones que se realizan en la empresa estén sujetas a las normas que determinan los organismos de control y específicamente como lo establece la norma legal. ✓ Hacer la declaración anual de los estados financieros a los organismos de control. ✓ Cumplir oportunamente con el pago de obligaciones que tiene la empresa con las distintas entidades gubernamentales. (SRI, Cámaras, Municipio, etc). ✓ Inspecciones periódicas a los campamentos para arqueos de activos, cajas, fondos rotativos, inventarios. ✓ Revisar los costos de operación en forma mensual. ✓ Elaborar programas de presupuestos y proyección de estados financieros. ✓ Dirigir la gestión contable y tributaria. ✓ Administrar la política de crédito de la Empresa, por medio de los informes que se le presente. ✓ Maneja evaluaciones de rendimiento financiero. ✓ Negocia presupuestos operativos. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior
	Especialización: Administración, Comercial o afines
Conocimientos específicos	Conocimiento en manejo de utilitarios Contabilidad y Auditoría Conocimiento de procesos Legislación Laboral Tributación Idiomas: Inglés básico
Experiencia mínima	2 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo ●
	Iniciativa ●
	Liderazgo ●
	Empowerment ●
	Trabajo en Equipo ●

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE TÉCNICO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Código:	GT 03				
Reporta a:	GERENTE GENERAL				
Supervisa a:	ASISTENTE TÉCNICO, SUPERINTENDENTE DE PROYECTO				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Velar que las construcciones se realicen según los programas y cronogramas de ejecución y normas vigentes.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, programar, dirigir y evaluar las actividades que corresponden a la ejecución de cada obra. ✓ Supervisar si el avance de cada obra está de acuerdo a lo planificado y así determinar anticipadamente errores y corregirlos a tiempo. ✓ Supervisar y aprobar los servicios ofertados por las entidades contratantes en beneficio y consecución de los objetivos propuestos. ✓ Realizar informes periódicos sobre su gestión. ✓ Elaborar documentación técnica para los concursos de oferta. ✓ Revisión y aprobación de las planillas de avance de obra para su respectivo cobro . ✓ Revisión y aprobación de las planillas de avance de obra de los subcontratistas para su respectivo pago. ✓ Atender los requerimientos de operatividad. 					
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO					
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior				
	Especialización: Ingeniería Civil o afines				
Conocimientos específicos	Contrato de proyectos Ordenes de cambio Conocimiento de procesos Acuerdos suplementarios Cronogramas de trabajo Idiomas: Inglés básico				
Experiencia mínima	3 años				
Competencias Institucionales		A	B	C	D
	Orientación al Cliente	●			
	Orientación a Resultados	●			
	Calidad de Trabajo	●			
Competencias Específicas	Iniciativa	●			
	Liderazgo	●			
	Empowerment	●			
	Trabajo en Equipo	●			

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	JRH04
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Supervisa a:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Dirigir, coordinar y controlar la aplicación de los subsistemas de personal tales como el reclutamiento, selección, contratación, remuneraciones, capacitación y seguridad industrial a fin de optimizar el potencial humano en cada área que este se desenvuelva. Apoyar al Jefe Administrativo en las tareas administrativas de la empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar las acciones de personal, vacaciones, horas extras, bonos, anticipos, liquidaciones del personal previa presentación de informes que corresponden a las áreas involucradas en cada uno de estas funciones. ✓ Administrar los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, valoración y jerarquización de los puestos de personal. ✓ Dirigir la aplicación de los subsistemas de inducción y evaluación del desempeño y remuneración. ✓ Dirigir la elaboración de programas de capacitación. ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. ✓ Revisión de la planillas de asistencia y demás fondos que se consideren al término de un periodo operativo mensual. ✓ Aprobar la publicación de anuncios. ✓ Supervisar el desarrollo de cada proceso y el desempeño del asistente de Recursos Humanos. ✓ Revisa el registro de procesos, resultados y cronograma del proceso; herramientas que ayudan a tener un mejor control de los procesos que se llevan a cabo. ✓ Archivar los cronogramas de cada proceso. ✓ De forma mensual lleva a cabo una reunión para analizar las fallas o demoras encontradas en los procesos de selección de personal ejecutados. ✓ Coordinar con el departamento de Contabilidad lo referente al pago de sueldos y salarios en términos oportunos. ✓ Avisos de entrada y salida IESS. ✓ Registro de cada empleado en las respectivas requisiciones de pago para la cancelación de sueldos. ✓ Análisis mensuales de los mayores de las cuentas de sueldos y beneficios sociales. ✓ Elaboración de liquidaciones y actas de finiquito. ✓ Coordinación con Ministerio de Relaciones Laborales, Seguro Social y demás instituciones laborales. ✓ Mantener un ambiente de trabajo de cordialidad, respeto y valoración de puestos y tarea. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior
	Especialización: Administración de Recursos Humanos o carreras afines
Conocimientos específicos	Legislación Laboral Gestión por procesos Administración de personal Idiomas: Inglés básico
Experiencia mínima	2 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo ●
	Trabajo en equipo ●
	Iniciativa ●
	Liderazgo ●
	Flexibilidad ●
	Empowerment ●

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR GENERAL		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	CG05	
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
Supervisa a:	ASISTENTES CONTABLES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Administrar un sistema contable óptimo para la empresa, organizar la contabilidad, de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable. ✓ Mantener actualizada la contabilidad según el sistema contable, uniforme de cuentas, políticas, normas técnicas de contabilidad y principio en general enmarcados dentro de su área. ✓ Revisar y controlar los balances de comprobación y los estados financieros de la Compañía. ✓ Presentar balances mensuales. ✓ Revisar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de soporte. ✓ Realizar las transacciones oportunas de tal manera forma que haya fluidez en las cuentas bancarias. ✓ Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa. ✓ Estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias. ✓ Determinar las cuentas de la empresa y su significado, esto es elaborar el Plan de Cuentas y preparar el Manual de Instrucciones. ✓ Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda. ✓ Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización. ✓ Estudiar e interpretar los resultados obtenidos. ✓ Elaborar y presentar informes para entes superiores internos y externos según sea requerido. ✓ Depuración de cuentas. ✓ Mantener un archivo y control de documentación de los pagos de contratos suscritos por la Compañía. ✓ Pago de impuestos y tributos. ✓ Organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del personal a su cargo. 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior	
	Especialización: Licenciado en Contabilidad y Auditoría (CPA)	
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios. Tributación. Ley Societario y de Compañías Legislación Laboral Legislación Tributaria Idiomas: Inglés Básico	
Experiencia mínima	2 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Liderazgo	●
	Trabajo en Equipo	●
	Empowerment	●
	Habilidad Analítica	●

NOMBRE DEL CARGO: ADQUISICIÓN - COMPRAS- LOGÍSTICA		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	ACL06	
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
Supervisa a:	ASISTENTE DE COMPRAS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Constituye el soporte y apoyo para todos los departamentos, por lo tanto es de vital importancia, de su habilidad y agilidad dependerá la óptima consecución de todos los objetivos empresariales.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dentro de sus múltiples funciones resaltamos las más relevantes: ✓ Solicitar al menos tres cotizaciones de los pedidos efectuados. ✓ Realizar las compras luego de ser aprobadas la cotización. ✓ Rendir inmediatamente cuenta a quien corresponda de los valores a él entregados. (máximo 1 día después del cierre de la compra). ✓ Mantener un banco de datos de proveedores ✓ Investigar constantemente oferta de productos incrementando nuestra base de datos ✓ Cuidar del ornato de la oficina Matriz. ✓ Cancelación de los servicios básicos de la oficina Matriz. ✓ Cambio cheques ✓ Tramites fuera de la oficina ✓ Pagos impuestos ✓ Envío de la correspondencia 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso	
	Especialización: Marketing , Comercial carreras afines	
Conocimientos específicos	Conocimiento en manejo de utilitarios Conocimiento en Office Idiomas:	
Experiencia mínima	2 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Flexibilidad	●
	Trabajo en equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: SUPERINTENDENTE DE PROYECTO																					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN																					
Código:	SP07																				
Reporta a:	GERENTE TÉCNICO																				
Supervisa a:	RESIDENTE DE PROYECTO																				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO																					
Responsable de la construcción de las obras asignadas al Superintendente de Proyecto en base al plan de construcción, diseños y cronograma de trabajo previstos.																					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES																					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el cumplimiento de los planes programados y especificaciones técnicas en el proyecto a su cargo. ✓ Vigilar que las obras se ejecuten dentro de los plazos contractuales, presupuestos establecidos y calidad requerida. ✓ Participar en la entrega de las obras y cumplir labores de fiscalización ante los diferentes contratistas. ✓ Responsabilizarse por la administración de los fondos asignados y enviar la documentación financiero contable dentro de los cinco primeros días de cada mes para su análisis y aprobación. ✓ Asegurar la implantación y práctica del sistema integrado de la Administración Financiera y Control. ✓ Autorizar el pago de anticipos a planillas por trabajos a realizarse para subcontratistas, de acuerdo al contrato respectivo. ✓ Conocer y autorizar las adquisiciones de suministros y materiales dentro de los límites de su competencia. ✓ Informar en forma periódica y ocasional sobre el avance de obra, situación económica o técnica. ✓ Colaborar y coordinar la supervisión adecuada de las obras o buscar soluciones a los problemas que se presenten. ✓ Proceder a la entrega de las obras a quien releve y suscribir el Acta de Entrega -Recepción, detallando la situación técnica, económica y administrativa del Proyecto. ✓ Contratar al personal que requiera, previa autorización del Gerente General y comunicar al Departamento de Recursos Humanos. ✓ Realizar periódicamente reajuste del personal tratando de optimizar su utilización de acuerdo al equipo disponible y condiciones atmosféricas de la temporada. ✓ Llevar el control del libro de obra y el libro de informe diario, para constatar el avance de obra en forma detallada y de las novedades y existencias. ✓ Verificar que se cumpla de la mejor manera el plan de mantenimiento y conservación del equipo pesado, de rueda y complementario. ✓ Dar las facilidades del caso al Fiscalizador de la entidad contratante para que ejerza su función específica. ✓ Podrá contratar maquinaria y equipo solo con autorización de Gerencia y previo contrato. ✓ Supervisar la construcción de cunetas de coronación y de pie, en los lugares que se disponga. ✓ Controlar la construcción de cunetas revestidas, cabezales, muros de sostenimiento, encauzamientos, sub.-drenes, túneles de drenaje, desagües de la calzada y alcantarillas de hormigón armado y demás obras, ciñiéndose estrictamente a planos y/o disposiciones dadas por la Fiscalización (escritas). ✓ Dirigir la colocación de alcantarillas metálicas o de cemento, de acuerdo a los datos colocados por topografía y especificaciones técnicas. ✓ Verificar la realización de la limpieza de escombros, luego de terminada la construcción de alcantarillas, cunetas, etc. ✓ Dirigir, supervisar y controlar las actividades económica financieras del grupo de trabajo y vigilar la incorporación y practica de los procesos específicos de control interno, a fin de garantizar lo efectivo, económico y eficiente utilización de los recursos materiales, financieros y humanos. ✓ Asegurar el correcto funcionamiento del sistema integrado de administración financiera de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes ✓ Establecer procedimientos específicos de control interno, para la buena marcha de los procesos financieros y velar por el cumplimiento en la área de su competencia. ✓ Cooperar en la formulación y aplicación de la política de la Institución. ✓ Supervisar la actualización permanente de los inventarios del grupo de trabajo. 																					
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO																					
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior Especialización: Ingeniería Civil																				
Conocimientos específicos	Contrato de Proyectos Ordenes de Cambio Acuerdos Suplementarios Cronogramas de trabajo Idiomas: Inglés básico																				
Experiencia mínima	3 años																				
Competencias Institucionales	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Orientación a Resultados</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad de Trabajo</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		A	B	C	D	Orientación al Cliente	●				Orientación a Resultados	●				Calidad de Trabajo	●			
	A	B	C	D																	
Orientación al Cliente	●																				
Orientación a Resultados	●																				
Calidad de Trabajo	●																				
Competencias Específicas	<table border="0"> <tbody> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>●</td> </tr> <tr> <td>Empowerment</td> <td>●</td> </tr> </tbody> </table>	Trabajo en equipo	●	Iniciativa	●	Liderazgo	●	Empowerment	●												
Trabajo en equipo	●																				
Iniciativa	●																				
Liderazgo	●																				
Empowerment	●																				

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Código: JM08						
Reporta a: SUPERINTENDENTE GENERAL DE PROYECTOS, ADQUISICIÓN - COMPRAS - LOGÍSTICA , RESIDENTE DE PROYECTOS						
Supervisa a: ASISTENTE, MECÁNICO, ELECTRICISTA						
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
Planificación, supervisión y ejecución de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo pesado así como la planta de: asfalto, hormigón, trituradora y volquetas.						
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES						
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalación y operación de las plantas es el único responsable de que se cumplan las reglas generales de seguridad para prevenir accidentes personales, de las maquinarias, cuidado en el manejo de los combustibles, de acuerdo a las normas establecidas. ✓ Será responsable conjuntamente con el Superintendente de la obra, la elección del lugar de instalación de acuerdo con las normas dictadas por los fabricantes como son: espacio, vientos predominantes, polución y fundiciones. ✓ Cuando se traslade de un lugar a otro. Cada planta debe llevar una "Lista de Embarque" que contenga todos las características y volúmenes embarcados. ✓ Chequear el funcionamiento de la planta e identificar que los componentes funcionen concretamente como: los dosificadores, las cintas transportadoras, cintas colectores de la planta de asfalto, elevadores, cifras, etc. En el caso de la planta de asfalto se chequeara tanque y sistema de asfalto. ✓ Mantenimiento de cada elemento previo a la operación. ✓ Calibrar las plantas de acuerdo a los manuales del fabricante. ✓ Chequear sistemas de computación según sea el caso. ✓ Teste de funcionalidad ✓ Chequear convertidor de frecuencia. ✓ Indicación general de funcionamiento. ✓ Programar el mantenimiento preventivo trimestral, semestral y anual de acuerdo al número de máquinas y disponibilidad de personal técnico, debiendo considerar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Programación por hora / máquina. ○ Stock de repuestos, mínima y máximo. ○ Stock de lubricantes. ✓ Supervisar que los mecánicos ejecuten lo dispuesto en el programa de mantenimiento. ✓ Vigilar en el sitio de trabajo que las máquinas se encuentren operando bajo las condiciones preestablecidas en el programa de mantenimiento. ✓ Presentar al Superintendente de Proyecto mensualmente informes referentes al rendimiento del equipo caminero y cumplimiento de los programas establecidos, así como de los trabajos realizados durante el mes. ✓ Asesorar al Jefe de Proyecto respecto a la optimización en la utilización de la maquinaria. ✓ Asesorar al Jefe de Proyecto sobre la maquinaria que requiere evacuación y reparación de un daño mayor. ✓ Recibir la maquinaria nueva o reparada que ingresa al grupo de trabajo preocupándose que llegue con toda la documentación sobre el equipo evacuado remitirlo con la documentación ✓ Supervisar que se lleve a la oficina respectiva los libros de vida, costos y rendimiento, en forma permanente y actualizada. ✓ Proporcionar a la sección técnica la información que requiera. ✓ Controlar permanentemente el aseo y limpieza de las instalaciones, así como la observación de normas de seguridad para preveer accidentes, flagelos, sustracciones, etc. ✓ Supervisar, dirigir y responde de las operaciones de mantenimiento y reparación de la maquinaria pesada en el taller o en el sitio de trabajo. ✓ Recibir el equipo pesado que va a ser reparado y formular la correspondiente orden de trabajo. ✓ Elaborar informes de los trabajos realizados semanalmente y presentarlos al Superintendente de Proyectos. ✓ Realizar la interpretación de las estadísticas de fallas y repuestos. ✓ Responder por el cumplimiento del mantenimiento preventivo en los diferentes sitios de trabajos del Proyecto. ✓ Responder sobre la calidad de las reparaciones de la maquinaria. ✓ Supervisar el uso correcto de los repuestos entregados y recopilar los correspondientes usados para entrega en Bodega. 						
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO						
Perfil Mínimo Requerido		Educación mínima: Estudios Superiores en curso				
		Especialización: Administración o carreras afines				
Conocimientos específicos		Conocimiento manejo de utilitarios Conocimiento en procesos Idiomas: Inglés básico				
Experiencia mínima		2 años				
Competencias Institucionales			A	B	C	D
Orientación al Cliente				●		
Orientación a Resultados		●				
Calidad de Trabajo		●				
Competencias Específicas						
Iniciativa		●				
Flexibilidad				●		
Trabajo en equipo		●				

NOMBRE DEL CARGO: RESIDENTE DE PROYECTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Código:	RO09				
Reporta a:	SUPERINTENDENTE DE PROYECTOS				
Supervisa a:	ADMINISTRADOR DE PROYECTO, OPERADORES DE EQUIPO PESADO, EQUIPO DE TOPOGRAFIA, CHOFER DE VOLQUETA Y TRAILER, AYUDANTES				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Establecer e informar al Superintendente del Proyecto, el grado de rendimiento de los recursos humanos, materiales, equipo y financieros en base a los partes diarios y análisis en el proyecto mismo.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar mensualmente el avance de la obra y sugerir oportunamente medidas correctivas para solucionar desviaciones y retrasos detectados en el mismo. ✓ Confeccionar las planillas de trabajo para entidades contratantes hasta el día 05 de cada mes para la ejecución de los trabajos. ✓ Elaborar las planillas de obras de los subcontratistas. ✓ Recepción, control y evaluación de los partes diarios de maquinaria y trabajos realizados. ✓ Realizar liquidaciones mensuales de los diferentes materiales. ✓ Evaluar cronogramas valorados e informar novedades. ✓ Realizar los requerimientos de materiales de construcción. ✓ Llevar las estadísticas que exijan su función. ✓ Ejecutar la recepción de partes diarios de trabajo y más documentación inherente a la Sección Técnica. ✓ Realizar el registro y movimiento de los documentos en archivo. ✓ Mantener en forma permanente el inventario de la dependencia y participar en la eliminación de los documentos, conjuntamente con el Superintendente de Proyecto. ✓ Controlar la recepción, clasificación, acondicionamiento y despacho de los artículos, equipos, herramientas, combustibles y otros materiales que se encuentren bajo su responsabilidad. ✓ Efectuar inventarios periódicos de los bienes embodegados y constatar su conformidad con las tarjetas de kárdex de control valorado a fin de establecer su concordancia. ✓ Mantener actualizadas las tarjetas kárdex por cantidades, constatando previamente la calidad, requisitos y condiciones de los suministros y materiales entregados a su custodia. ✓ Reportar al Jefe de Proyecto la existencia de materiales que permanezcan sin movimiento a fin de definir, si amerita el cambio de la política de almacenamiento o la declaratoria de obsolescencia. ✓ Avisar a los interesados cuando los bienes solicitados hayan sido receptados en Bodega, para su uso posterior. ✓ Vigilar la fluidez de la documentación financiero contable, para permitir su oportuno registro, previa la realización del control interno. ✓ Observar que se cumplan en la Bodega con las medidas de seguridad a fin de prevenir, siniestros o accidentes. 					
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO					
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior				
	Especialización: Ingeniería Civil o carreras afines				
Conocimientos específicos	Conocimiento en manejo utilitarios Experiencia en Campo Idiomas: Inglés básico				
Experiencia mínima	2 años				
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente	●	●	●	●
	Orientación a Resultados	●	●	●	●
	Calidad de Trabajo	●	●	●	●
Competencias Específicas	Iniciativa	●	●	●	●
	Trabajo en Equipo	●	●	●	●
	Flexibilidad	●	●	●	●
	Liderazgo	●	●	●	●

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	ARH010
Reporta a:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Supervisa a:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Se encarga de ejecutar actividades administrativas aplicando las normas y procedimientos.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<p>Mantener las políticas de la Empresa en cuanto a reclutamiento y selección de personal</p> <p>Receptar y archivar las hojas de vida que llegan hacia la empresa</p> <p>Receptar las requisiciones de personal</p> <p>Reclutar personal</p> <p>Convocar al personal a las entrevistas</p> <p>Realizar una pre-entrevista con los candidatos</p> <p>Evaluar a los candidatos (pruebas psicotécnicas)</p> <p>Realizar el informe de referencias personales y laborales de cada candidato</p> <p>Preseleccionar una terna de candidatos</p> <p>Realizar el informe de las evaluaciones psicotécnicas</p> <p>Realizar el Informe de Selección de Personal</p> <p>Llenar el registro de los procesos y resultados</p> <p>Llenar el registro del cronograma del proceso y entregarlo a la Jefatura de Recursos Humanos.</p> <p>Enviar la información de la terna a la Jefatura de Recursos Humanos (hojas de vida e informes)</p> <p>Archivar los registros de procesos y resultados</p> <p>Realizar pagos de liquidaciones en el Ministerio de Relaciones Laborales</p>	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior
	Especialización: Administración de Recursos Humanos o Psicología Industrial
Conocimientos específicos	Paquetes de Office Manejo de Herramientas de Reclutamiento y Selección Idiomas:
Experiencia mínima	1 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ● Calidad de Trabajo ●
Competencias Específicas	Trabajo en equipo ●
	Iniciativa ●
	Liderazgo ●
	Empowerment ●

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE 1	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	AC 011
Reporta a:	CONTADOR GENERAL
Supervisa a:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, calificando y registrando documentos, afin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro de requisiciones y codificación de los ingresos y egresos. ✓ Recepción de todo tipo de documentos como: facturas, planillas, notas de crédito y débito, registro y codificación contable en el sistema para el pago (requisiciones contables). ✓ Presentación de informe de cuentas por pagar en oficina central y campamento tanto de proveedores como de obligaciones a mediano y largo plazo. ✓ Emisión de cheques en oficina central y en el campamento (ingreso de cheques emitidos en forma manual al sistema una vez reportados desde el campamento). ✓ Registro y manejo de cuentas de anticipos entregados a proveedores y subcontratistas, cruces contables para pagos adecuados (comprobantes de pago interno). ✓ Ingreso de asientos de diario por movimientos en pagos a bancos, ajustes y reclasificación contable. ✓ Cierre de cuentas contables de proveedores, anticipo y varios y presentación de anexos. ✓ Impresión del borrador de balance para análisis del Contador General y Gerente Financiero. ✓ Elaboración de anexo para cancelación de planillas en el IESS. ✓ Ingreso de datos en el sistema contable que sirva de base para SRI (anexos transaccionales). ✓ Elaboración de retenciones a la fuente. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso
	Especialización: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
Conocimientos específicos	Aritmética simple Contabilidad General. Procesamiento electrónico de datos. Manejo de office. Idiomas: Inglés básico
Experiencia mínima	2 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo ●
	Trabajo en Equipo ●
	Trabajo bajo presión ●
	Responsabilidad ●

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE 2	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	AC 012
Reporta a:	CONTADOR GENERAL
Supervisa a:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Organización, control y coordinación del manejo de cajas chicas en los campamentos.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración mensual de cuadro de anexo para la cancelación de impuestos (retención en la ✓ Realizar el anexo anual del impuesto a la renta ✓ Llevar un registro de las facturas por pagar a proveedores. ✓ Reporte de Bancos diario. ✓ Registro de todas las facturas e ingresos de dinero correspondientes a las planillas presentadas ✓ Control de Inventarios, actividad que actualmente se esta implementando. ✓ Conciliaciones bancarias (banco y mayor de cuenta, cada fin de mes). ✓ Reportar novedades que se presenten en el ejercicio de las funciones. ✓ Revisión y control de planillas de alimentación. ✓ Demás funciones que fueren asignadas por su jefe inmediato. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso
	Especialización: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
Conocimientos específicos	Aritmética simple Contabilidad General. Procesamiento electrónico de datos. Manejo de office. Idiomas: Inglés Básico
Experiencia mínima	2 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo ●
	Trabajo en Equipo ●
	Trabajo bajo presión ●
	Responsabilidad ●

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	AG013	
Reporta a:	GERENTE GENERAL	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<p>Brindar soporte a la Gerencia General y a los departamentos relacionados con la misma. Ser comunicativo ofrecer siempre una dulce sonrisa, una amable palabra y una positiva respuesta, escuchar con atención e interés, ya que de su perspicacia y positivismo, dependerá la consecución de nuevos proyectos.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respetar, elaborar y despachar la documentación técnica administrativa interna y externa, así como mantener ordenada la información de manera que pueda redactar documentos que se requieran para ✓ Atención telefónica permanente a fin de filtrar las comunicaciones a los departamentos que se requieran. ✓ Organizar la agenda del Gerente, a fin de optimizar el tiempo. ✓ Controlar y manejar de todas las garantías inmersas a los distintos proyectos , así como las garantías y seguros para oficinas , vehículos, equipo de oficina, equipo pesado etc. ✓ Asistir A Gerencia en reuniones con la Junta de Accionistas. ✓ Actualizar constantemente la base de datos de la trayectoria empresarial (Curriculum de la empresa con un listado de todas las obras, desde su creación , cuando se hizo el proyecto donde estaban ubicados cuando se firmaron los contratos cuando se hizo la recepción provisional montos) ✓ Manejo y Control de los pedidos de combustible y lubricantes asfalto etc. ✓ Redactar oficios, actas, informes, convenios, contratos y otros documentos similares. ✓ Coordinar los trámites para la matriculación de vehículos y maquinaria ✓ Manejar un fondo de caja chica a fin de solventar gastos urgentes como suministros, envío de encomiendas, movilizaciones, trámites urgentes. ✓ Leer las bases de licitaciones análisis preliminar de requerimientos presentar a la Gerencia un informe general y preparar las ofertas (formularios). 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso	
	Especialización: Carreras Administrativas, Comunicación	
Conocimientos específicos	Procesamiento electrónico de datos Manejo de Office Idiomas: Inglés básico	
Experiencia mínima	1 año	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Colaboración	●
	Trabajo en equipo	●
	Flexibilidad	●

NOMBRE DEL CARGO: RECEPCIONISTA - SECRETARIA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	RS014
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Supervisa a:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia para servir de apoyo a las actividades administrativas.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Operar una central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas conectando las mismas con las diferentes extensiones. ✓ Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida. ✓ Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad. ✓ Toma nota de los mensajes dirigidos a las diferentes personas y áreas de la Compañía. ✓ Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso
	Especialización: Carreras Administrativas, Comunicación
Conocimientos específicos	Procesamiento electrónico de datos Manejo de Office Atención al Cliente Idiomas: Inglés básico
Experiencia mínima	2 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Calidad de Trabajo ●	
Competencias Específicas	Iniciativa ●
	Liderazgo ●
	Trabajo en Equipo ●

NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR DE PROYECTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Código:	AP015				
Reporta a:	SUPERINTENDENTE DE PROYECTO				
Supervisa a:	OPERADORES DE EQUIPO PESADO, EQUIPO DE TOPOGRAFÍA, CHOFER DE VOLQUETA Y TRAILER, BODEGAS, AYUDANTES				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Colaborara con el superintendente de Proyecto, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas, especificaciones y demás documentos del Proyecto en el área administrativa.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas constantes en las directivas y disposiciones verbales o escritas. ✓ Controlar los rendimientos del personal, maquinaria y equipo utilizado en el Proyecto. ✓ Realizar las tareas que le sean asignadas por el Superintendente del Proyecto. ✓ Hacer registro en libros y tarjetas. ✓ Operar equipo de oficina de fácil manejo. ✓ Ocasionalmente redactar correspondencia de rutina. ✓ Registrar los tiempos de utilización de los equipos, así como también los tiempos perdidos por haberías, fallas y otros. ✓ Ejercer control de asistencia y organizar los expedientes del personal. ✓ Elaborar informes periódicos de la gestión administrativa relacionados con el sistema de personal. ✓ Efectuar una oportuna aplicación del régimen disciplinario. ✓ Mantener al día el tarjetero correspondiente a ingresos y egresos de materiales, de suministros de bodega. ✓ Precisar en forma oportuna los puntos de compra, de acuerdo a las existencias y determinar las adquisiciones a efectuarse. ✓ Informar sobre cualquier anomalía detectada como consecuencia del ejercicio de sus funciones. ✓ Cuidar de que se cumpla con el sistema integrado de administración financiera y sujetarse a los procedimientos determinados en instructivos, manuales y rutinas. ✓ Realizar periódicamente comprobaciones entre lo existente en bodega con lo que arrojan las tarjetas kárdex, a fin de establecer su corrección y correspondencia. ✓ Llenar los formularios de Nota de Pedido, dejando constancia precisa de la maquinaria en que se van a utilizar los repuestos y accesorios solicitados e igualmente identificar en los Egresos de Bodega la maquinaria para la cual se despacha los requerimientos formulados. ✓ Coordinar con Contabilidad a fin de suministrar la información que sea necesaria para la preparación de la documentación, financiero - contable a remitirse a los escalones superiores. 					
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO					
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Superior				
	Especialización: Carreras Administrativas				
Conocimientos específicos	Conocimiento en manejo utilitarios Conocimiento de office Idiomas: Inglés básico				
Experiencia mínima	3 años				
Competencias Institucionales		A	B	C	D
	Orientación al Cliente		●		
	Orientación a Resultados	●			
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●			
	Iniciativa		●		
	Liderazgo		●		
	Empowerment	●			
	Trabajo en Equipo	●			
	Fexibilidad		●		

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE TRABAJOS - TOPOGRAFÍA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Código:	TO016
Reporta a:	RESIDENTE DE PROYECTOS
Supervisa a:	Equipo de trabajo asignado a su cargo
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Elaborar los estudios de campo y trabajos de gabinete que le asignen relacionados con el Proyecto.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar los métodos topográficos que deben utilizarse en el Proyecto, de acuerdo a la precisión, tiempo y recursos con los que dispongan. ✓ Elaborar los cálculos y trabajos de oficina necesarios para interpretar los datos topográficos, cartográficos, aerofotogramétricos, hidrográficos y otros relacionados con sus funciones. ✓ Asesorar sobre los aspectos relativos a extensiones, niveles y demás datos técnicas de los levantamientos topográficos efectuados. ✓ Otorgar la información a los dibujantes y calculistas para que lleven a cabo sus labores específicas. ✓ Coordinar con los miembros de la sección, con el objeto de asegurar la correcta elaboración de diseños y cálculos. ✓ Elaborar los informes de actividades desarrolladas por el equipo de trabajo a su cargo. ✓ Velar por la adecuada conservación de los equipos asignados al equipo. ✓ Cumplir con las actividades que le sean asignadas en forma especial. 	
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO	
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso
	Especialización: Ingeniería Civil o carreras afines
Conocimientos específicos	Topografía Conocimiento en Campo Idiomas: Inglés básico
Experiencia mínima	2 años
Competencias Institucionales	A B C D
	Orientación al Cliente ●
	Orientación a Resultados ●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo ●
	Iniciativa ●
	Liderazgo ●
	Trabajo en Equipo ●

NOMBRE DEL CARGO: BODEGUERO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	BO017	
Reporta a:	RESIDENTE DE PROYECTO	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Recibir, cuidar, mantener y entregar los suministros y materiales que sean destinados a la bodega a su cargo.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar la recepción, clasificación, acondicionamiento y despacho de los artículos, equipos, herramientas, combustibles y otros materiales que se encuentren bajo su responsabilidad. ✓ Efectuar inventarios periódicos de los bienes embodegados y constatar su conformidad con las tarjetas kárdex de control valorado a fin de establecer su concordancia. ✓ Mantener actualizadas las tarjetas kárdex por cantidades, constatando previamente la calidad, requisitos y condiciones de los suministros y materiales entregados a su custodia. ✓ Reportar al Jefe de Proyecto la existencia de materiales que permanezcan sin movimiento, a fin de definir si amerita el cambio de la política de almacenamiento a la declaratoria de obsolescencia. ✓ Coordinar con la Gerencia Administrativa y Financiera a fin de incorporar las normas y procedimientos administrativos que permitan asegurar el correcto ingreso y despacho de mercadería. ✓ Dar aviso a los interesados cuando los bienes solicitados hayan sido receptados en Bodega para uso particular. ✓ Vigilar la fluidez de la documentación financiero - contable, para permitir su oportuno registro, previa la realización del control interno. ✓ Observar que se cumplan en la bodega con las medidas de seguridad a fin de prevenir siniestros o accidentes. ✓ Informar sobre las funciones y actividades que desempeña. 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Básicos	
	Especialización: Contabilidad – Computación	
Conocimientos específicos	Conocimiento en manejo de Bodegas Conocimiento de Office	
Experiencia mínima	2 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Liderazgo	●
	Flexibilidad	●
	Trabajo en Equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: PERFILERO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	PE018	
Reporta a:	JEFE DE TRABAJOS – TOPOGRAFÍA	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Colaborar con el topógrafo en todos los trabajos de campo.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Realizar nivelaciones transversales para sacar la franja tipográfica. Colocar datos para la conformación de taludes. Colocar estacas laterales y de referencia. Cuidar del buen uso y conservación del clinómetro. Colaborar en la medición, alineación y nivelación de terrenos y en general, efectuar trabajos sencillos de topografía.		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Superiores en curso	
	Especialización: Ingeniería Civil o carreras afines	
Conocimientos específicos	Conocimiento en Campo Conocimiento en Topografía Idiomas:	
Experiencia mínima	2 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Flexibilidad	●
	Liderazgo	●
	Trabajo en Equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: CADENERO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Código:	CA019				
Reporta a:	RESIDENTE DE PROYECTO				
Supervisa a:					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Transportar, los equipos e implementos topográficos y colocar señales en el terreno de conformidad a las instrucciones directas de sus superiores.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocar laterales y estacas utilizando miras y cintas. ✓ Responsabilizarse de los instrumentos que utiliza y son entregados a su custodia. ✓ Cumplir las actividades que le sean impartidas por su superior. 					
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO					
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Básicos				
	Especialización:				
Conocimientos específicos	Conocimiento en Campo Idiomas:				
Experiencia mínima	1 año				
Competencias Institucionales	A B C D				
	Orientación al Cliente			●	
	Orientación a Resultados		●		
	Calidad de Trabajo	●			
Competencias Específicas	Iniciativa	●			
	Liderazgo			●	
	Trabajo en Equipo		●		
	Flexibilidad				●

NOMBRE DEL CARGO: CHOFERES DE TRAILER Y VOLQUETA		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	CHTV020	
Reporta a:	RESIDENTE DE PROYECTO	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Manejo de carros tanto livianos como pesados del Proyecto.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todo chofer deberá portar el documento que les acredita la calidad de conductor y les faculta la conducción de vehículos no solo livianos sino pesados o especiales, para esto deberán contar con la Licencia de acuerdo a la respectiva categoría. ✓ En el caso de choferes de vehículos livianos (hasta de 8 toneladas) presentarán la (Licencia de tercera y de segunda clase). ✓ Para el manejo de vehículos con carga superior a los 38.5 toneladas. Se le exigirá tener la Licencia Tipo E o especial. ✓ usar siempre el cinturón de seguridad. ✓ No debe ingerir bebidas alcohólicas. ✓ Evite fumar durante la conducción ✓ No hable por teléfono (celular) mientras conduce. ✓ Respetar los límites de velocidad. ✓ Cuando la carretera se encuentre mojada reduzca la velocidad. 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Básicos	
	Especialización:	
Conocimientos específicos	Licencia de conducción profesional G-E	
Experiencia mínima	1 año	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Flexibilidad	●
	Trabajo en Equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: MECÁNICO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	ME021	
Reporta a:	JEFE DE MANTENIMIENTO	
Supervisa a:	AYUDANTE	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Supervisión y ejecución de labores variadas y difíciles de reparación y mantenimiento del equipo liviano del grupo de trabajo.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar, dirigir y responder de las operaciones de mantenimiento y reparación de la maquinaria liviana en el taller o en el sitio de trabajo. ✓ Recibir el equipo liviano que va a ser reparado y formular la correspondiente orden de trabajo. ✓ Elaborar informes de los trabajos realizados semanalmente y presentarlos al Jefe de Mantenimiento. ✓ Realizar la interpretación de las estadísticas de fallas y repuestos. ✓ Responder por el cumplimiento del mantenimiento preventivo en los diferentes sitios de trabajo del Proyecto. ✓ Responder sobre la calidad de las reparaciones de la maquinaria. ✓ Supervisar el uso correcto de los repuestos entregados y recopilar los correspondientes usados para entregar a Bodega. ✓ Ejecutar los programas de lubricación presentados por el Jefe de Mantenimiento. ✓ Realizar los cambios de aceite, filtros y engrasado de la maquinaria de acuerdo al mantenimiento preventivo. ✓ Realizar mensualmente la liquidación del consumo de lubricantes, liquidación que deberá presentar al Jefe de Mantenimiento. ✓ Responder por la correcta utilización de los lubricantes. ✓ Realizar la limpieza y aseo de las áreas de trabajo y equipos de lubricación. 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Técnico	
	Especialización: Mecánica	
Conocimientos específicos	Experiencia en Trabajos de Mecánica Idiomas:	
Experiencia mínima	1 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Liderazgo	●
	Trabajo en Equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: AYUDANTE DE MECÁNICA		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	AM022	
Reporta a:	MECÁNICO	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Colaborar en las reparaciones realizadas en el taller o en el campo.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder sobre el mantenimiento, cuidado y conservación de las herramientas de trabajo entregadas de Bodega. ✓ Realizar la limpieza y aseo de las áreas de trabajo. ✓ Ejecutar los trabajos dispuestos por el mecánico del cual depende. 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Técnicos	
	Especialización:	
Conocimientos específicos	Experiencia en Trabajos de Mecánica Idiomas:	
Experiencia mínima	1 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Liderazgo	●
	Trabajo en Equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: SOLDADOR		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	SO023	
Reporta a:	JEFE DE MANTENIMIENTO Y MECÁNICA	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Ejecutar todas las labores de soldar que presente en la maquinaria, tanto en taller como en los diferentes sitios de trabajo del Proyecto.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconstruirá piezas, pero sin modificar el diseño de la pieza. ✓ Realizar uniones o corregir abolladuras en la maquinaria sin averiar los sistemas del equipo. ✓ Asesorar al Jefe de Mantenimiento sobre la conveniencia de soldar o no una pieza. ✓ Responder por la buena utilización de electrodos y otros materiales utilizados para soldar. ✓ Realizar la limpieza del área de trabajo 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Título Técnico	
	Especialización: Soldador	
Conocimientos específicos	Experiencia en Trabajos de Soldadura Idiomas:	
Experiencia mínima	1 año	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Colaboración	●
	Trabajo en Equipo	●

NOMBRE DEL CARGO: ENDEREZADOR - PINTOR		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Código:	EP024	
Reporta a:	JEFE DE MANTENIMIENTO	
Supervisa a:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Restaurar, las piezas o partes de la maquinaria que se encuentren con abolladuras o su pintura original destruida.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enderezar las partes abolladas de la maquinaria. ✓ Pintar los equipos de la maquinaria pesada o liviana que disponga el Jefe de Mantenimiento. ✓ Responder por la buena utilización de los materiales de pintura y otros afines a su especialidad. ✓ Realizar la limpieza del área de trabajo. 		
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO		
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima: Estudios Básicos	
	Especialización:	
Conocimientos específicos	Experiencia en trabajos de enderezada y pintura Idiomas:	
Experiencia mínima	2 años	
Competencias Institucionales	A B C D	
	Orientación al Cliente	●
	Orientación a Resultados	●
Competencias Específicas	Calidad de Trabajo	●
	Iniciativa	●
	Liderazgo	●
	Trabajo en Equipo	●

2.3.3. Los subsistemas de la Administración de Personal

El reclutamiento y selección de personal son parte de los subsistemas de Recursos Humanos, los mismos que conllevan gran importancia, pues del buen proceso depende de que la organización cuente con las personas adecuadas para cada cargo.

Los procesos tradicionales de reclutamiento y selección se limitan a encontrar la persona que llene de la mejor manera una vacante, se limitan a revisar la formación académica, los conocimientos y en ocasiones la experiencia.

Este proceso implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la Empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

2.3.4. Reclutamiento, Selección y Contratación por Competencias

2.3.4.1 Reclutamiento por competencias

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

ALLES, Martha,¹⁵ (2005) el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

Se considera reclutamiento de personal a aquel proceso que armoniza los esfuerzos de la empresa para atraer el mayor número posible de postulantes idóneos para cubrir una posición vacante.

En si el reclutamiento es básicamente una tarea de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que puedan reunir los requisitos para la posición requerida, es la base para la etapa siguiente.

Cuando se realiza el reclutamiento se deben considerar los siguientes factores:

- Disponibilidad de recursos humanos a nivel interno y externo.
- Las políticas y los planes de la compañía.
- Las técnicas de reclutamiento.
- Los requerimientos del puesto.

¹⁵ Alles, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 115.

2.3.4.2. Importancia del reclutamiento

El reclutamiento es una fase muy importante, pues un buen reclutamiento llevará a los candidatos adecuados, pero un mal reclutamiento dará lugar a cometer errores en la selección o tener que iniciar nuevamente el proceso, generando mayores costos.

El proceso de reclutamiento tiene una incidencia positiva o negativa en el resto de los subsistemas de Recursos Humanos. El primero de los procesos que afecta es el de Selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad al selector de elegir el postulante más idóneo, es decir quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido. Si ingresa una persona no idónea esta tendrá un mal rendimiento lo que repercutirá no solamente en el área de Recursos Humanos, sino en toda la Empresa.

2.3.4.3 Cómo, cuándo y dónde surge la necesidad

Por razones muy diversas: incremento del trabajo hasta límites que desbordan las posibilidades del equipo que dispone, asignación de nuevas responsabilidades, disminución de efectivos por traslado, bajas voluntarias, accidentes, enfermedad u otras causas, previsión de próximas jubilaciones.

Necesidad que algunas veces se presentan inesperadamente y otras veces pueden ser previstas con antelación, pueden surgir en niveles jerárquicos elevados, medios o inferiores y en cualquier ámbito de la Empresa. Se hace llegar al Departamento de Recursos Humanos la requisición con la descripción detallada de

las cualidades que se deben pedir, a fin de que el reclutador tenga una idea clara de las características del personal que ha de buscar.

Entre las características figuran las características que deberá cumplir la persona como: esfuerzos físicos, esfuerzos mentales, poseer determinada destreza, capacidad de relacionarse, capacidad de trabajar en equipo.

2.3.4.4 La previsión, presupuesto indispensable

El reclutamiento y en consecuencia la selección no pueden dejarse a la imposición, se impone una acción continua, bien meditada, muy distinta de esa actividad esporádica y sin dilación que va a cubrir la necesidad inmediata sin tener una perspectiva general de la situación.

2.3.4.5 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Este proceso es el responsable de la selección, contratación y promoción de candidatos suficientes que en principio parecen reunir las competencias exigidas por el puesto, de forma que posteriormente, puedan seleccionarse a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes en la organización.¹⁶

- ✓ El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la Dirección.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto, (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Quita Edición, McGraw Hill pág. 210-216.

- ✓ Luego de tener conocimiento de las vacantes existentes se procede a seleccionar la fuente de reclutamiento que se empleará.
- ✓ El proceso termina cuando ya se tiene a los postulantes para el cargo.

2.3.4.6 Políticas de reclutamiento

Un proceso de reclutamiento bien llevado procura que se hallen debidamente atendidos los siguientes aspectos:

- Definición de objetivos
- Organización del reclutamiento
- Previsión y programación de necesidades de personal
- Estudio de las fuentes proveedoras y las técnicas de emplear
- Valoración y control tanto de la actividad global de reclutamiento como de las fuentes y técnicas utilizadas.

2.3.4.7 Programa de reclutamiento

Establecida la política, se debe fijar un programa para llevarla a cabo. Tal programa especialmente a corto y medio plazo, tendrá en cuenta entre otros puntos:

- El número de personas que se precisan
- El tipo de trabajo que realizar
- Las características personales exigidas: edad, sexo, conocimientos, personalidad, experiencia.

- La información previa que se da a los candidatos en relación con las condiciones económicas, posibilidades de ascenso, características del trabajo, requisitos mínimos que han de reunir, etc.
- La formación que será necesario impartir al nuevo empleado.
- La fecha aproximada de incorporación al puesto de trabajo.

2.3.4.8 Tipos de reclutamiento

Reclutamiento interno. Es aquel que se realiza al interior de la organización, es decir se trata de cubrir las vacantes generadas con los funcionarios de la Empresa, a través de la reubicación. Los empleados pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

Reclutamiento externo. Es el proceso por el que se llena una determinada vacante con personas de fuera de la organización.

En la Tabla No 4. Se muestra un cuadro que compara las ventajas y desventajas del reclutamiento de personal interno y externo.

Tabla No 4. Cuadro comparativo reclutamiento interno vs externo

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Más económico - Más rápido - Más seguro en cuanto a los resultados finales - Motiva empleados - Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso - Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia - Evita la renovación que la gente nueva aporta (statu quo).
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización - Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Es más lento más que el reclutamiento interno - Más costoso - Menos seguro que el interno - Puede ser visto por los empleados como deslealtad hacia ellos - Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).

Adaptado desde (ALLES, 2005)

Para el desarrollo del proceso, se deben enfocar los siguientes aspectos:

Reclutamiento:

- ✓ Elección del tipo de reclutamiento.
- ✓ Diseño de las herramientas: avisos, carteleras, internet, comunicaciones internas.

Selección preliminar:

- ✓ Especificaciones del Currículum.
- ✓ Definición del lugar de entrega de documentos: oficina postal, oficina de Recursos Humanos, vía internet.
- ✓ Aplicación de instrumentos: ficha, resumen, etc.
- ✓ Análisis de currículum e instrumentos.

Entrevistas:

- ✓ Entrevista inicial.
- ✓ Exploración de referencias basadas en competencias.
- ✓ Entrevista de eventos conductuales.

Simulaciones:

- ✓ Diseño de situaciones.
- ✓ Simulaciones

*Selección Definitiva.***2.3.4.9 Métodos y canales de búsqueda¹⁷**

Entre los candidatos que pertenecen a la Empresa (reclutamiento interno) es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un período de adaptación o entrenamiento.

Igual clasificación de candidatos con perfil requerido actual o potencial, es aplicable en el reclutamiento externo.

2.3.4.10 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Las fuentes de reclutamiento internas son la propia organización o referidos y las fuentes externas de reclutamiento, son las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

¹⁷ Alles, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica. pág. 116

Con frecuencia, las organizaciones tienden a seleccionar determinadas técnicas de reclutamiento y las mantiene por años sin someterlas a un análisis y sin ajustarlas a las nuevas circunstancias cambiantes del ambiente, estas deben ser revisadas con frecuencia.

Para seleccionar, el reclutador debe tener en cuenta algunos factores:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la Compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Hay varias fuentes de reclutamiento que se pueden emplear:

- Anuncios por radio
- Anuncios de prensa
- Anuncios volantes
- Agencias de empleo
- Páginas web que proporcionan el servicio de poder publicar en ellos anuncios requiriendo personal
- Recurrir a instituciones educativas, universidades, escuelas técnicas, instituciones académicas y otras.
- Asociaciones profesionales

- Tener también a los candidatos espontáneos que son los que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae
- Referidos

2.3.5 Selección por competencias¹⁸

La gestión eficaz de los Recursos Humanos de una organización comienza con una correcta selección del personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por lo métodos que emplea, no por los pasos. Así por ejemplo están las entrevistas por competencias y los Assesment Center o centro de valoración que buscan encontrar comportamientos exitosos en el pasado que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico, para esto se sirven de preguntas que indagan competencias conocidas como: preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

La gestión por competencias en este subsistema lo que busca es que en el proceso se tomen en cuenta aspectos fundamentales para el desenvolvimiento de

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial MCGraw Hill.

una persona en determinado cargo: conocimientos, habilidades, destrezas, valores, es decir considerar a la persona de una manera integral, lo que permitirá el éxito de las personas y por ende de la Organización.

2.3.5.1 Diferencias con el enfoque tradicional

Las diferencias radican en que:

- El entrevistador está preparado para identificar las competencias de difícil desarrollo.
- Pregunta de tal forma que el candidato no puede evadir las respuestas.
- Hace que el individuo asocie incidentes críticos con sus sentimientos, emociones y pensamientos.
- Recolecta información importante de los logros y fracasos del entrevistado.
- Obtiene más información.
- Genera un ambiente de libertad en la comunicación.
- Elimina presiones.

2.3.5.2 Importancia del proceso selectivo

Una buena selección enriquece, una mala selección la daña. Esto repercute en el trabajo, en la productividad y en la economía de la empresa en definitiva. Todo lo cual se daría por buen empleado si los resultados finales fueran buenos, pero habría sido inútil si hay que buscar otra persona para ese puesto e iniciar de nuevo una serie de gastos hasta que se halle en pleno rendimiento.

2.3.5.3 Políticas de selección

El proceso no puede ser algo fruto del azar y dejado a la improvisación de cada momento, requiere la fijación por parte de la empresa el camino a seguir.

La política de selección innecesario es decir que siempre estará en armonía con las leyes vigentes. Por ejemplo: no se admitirán candidatos con menos años de los permitidos, no se harán discriminaciones por edad, sexo, creencias, etc.

2.3.5.4 Principios de selección de personal

Colocación.

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, siempre y cuando estas personas sean reconocidas por sus habilidades y actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto si un candidato no era aceptado simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos

sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar, es decir dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

Ética Profesional.

El proceso de selección tiene enormes implicaciones éticas y humanas. Es un proceso en el cual se toman muchas decisiones; estas pueden afectar a la vida futura del candidato. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas, es ésta una gran responsabilidad.

2.3.5.5 Fases del proceso de selección basado en competencias

a. Requisición.

La elabora el jefe inmediato de la plaza vacante.

b. Solicitud de empleo.

Permite llegar a través de los datos personales aportados a tener primer conocimiento del aspirante a la vez que significa la labor de selección eliminando a los que no cumplen determinadas condiciones. Por otra parte facilita la agrupación, según sus características de los candidatos y su orientación hacia los trabajos más adecuados.

c. Preselección de personal.

Esta fase supone el análisis comparativo entre el tipo y nivel de calificación de cada uno de los candidatos y la requerida por el puesto a cubrir y que se especifica en el perfil de funciones del mismo.

d. Entrevista.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. “Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.”¹⁹

Una entrevista consta de cinco etapas:

1.- Preparación del entrevistador.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista, esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se realicen indicarán la idoneidad del candidato, al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

¹⁹ ALLES, Martha, (2003). *Elija al mejor cómo entrevistador por competencias*. Buenos Aires: Segunda Edición Ediciones Granica. pág.18.

2.- Creación de un ambiente de confianza.

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar a sus visitantes una imagen agradable, humana y amistosa. Inicie con preguntas sencillas, evite las interrupciones, aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3.- Intercambio de información.

Se basa en una conversación, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El investigador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información y además es aconsejable evitar las preguntas vagas y cerradas.

4.- Terminación.

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5.- Evaluación.

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

e. Pruebas.

La decisión sobre el tipo de pruebas más adecuadas está mediatizada por las exigencias particulares del puesto a cubrir y de la organización por lo que durante la planificación del proceso de selección, habrá que determinar que pruebas se adecúan mejor a cada situación, sí realmente se quiere que éstas sean útiles y válidas.

Los distintos tipos de pruebas que se utilizan en selección de personal se agrupan en:

- **Psicológicas.** Son pruebas específicamente diseñadas para evaluar características o rasgos psicológicos de los individuos. En general este tipo de pruebas se agrupan tradicionalmente en función de las características psicológicas que permiten evaluar: inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y motivaciones.

- **Conocimientos.** Su objetivo es, conocer el nivel de conocimiento de los candidatos sobre un tema o una área específica en concreto, se estaría evaluando el componente saber de las competencias.

- **Profesionales.** Su objetivo es determinar si el candidato posee las competencias técnicas necesarias para poder desempeñar las funciones y/o procesos exigidos por el trabajo.

- **Assessment Center (Pruebas o Entrevistas de Evaluación Situacional).** “El Assessment Center es un proceso estandarizado de evaluación de competencias, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluadores, en la que los juicios están basados en parte en situaciones de simulación”.

Etapas en el desarrollo de un Assessment Center

Preparación

1. Determinación de objetivos y grupo “target”.
2. Rol y selección de observadores-evaluadores. Rol del mediador.
3. Definición del perfil demandado.
4. Estructuración de ejercicios en relación con perfiles demandados y conductas a observar.
5. Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad.

Desarrollo

1. Entrenamiento de los observadores.
2. Recepción de participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad.

3. Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes.
4. Observación y evaluación de las conductas.

Cierre y evaluación

1. Discusión de las evaluaciones.
2. Información de resultados a participantes.

f. **Entrevista con el superior inmediato.** Habitualmente se presentan al superior o director de quien va a depender la persona contratada, un trío de candidatos, aquél se entrevistará con ellos, con el fin de conocerlos personalmente y poder llegar conjuntamente con los responsables de selección, a una decisión final sobre el candidato más idóneo para el puesto.

Uno de los objetivos fundamentales de esta entrevista es asegurarse que el futuro trabajador podrá adaptarse a su nuevo equipo, a la cultura y valores específicos, no solamente de la organización, sino también del departamento en concreto donde desempeñará su trabajo.

g. **Referencia de los candidatos.** Casi todos los responsables de un proceso de selección verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de la persona que solicita un empleo.

Se comprueba a los candidatos con relación a: sus antecedentes penales, estudios, empleos anteriores, desempeño en su trabajo, interrelación con los compañeros de trabajo y referencias incluidas en su currículum.

h. **Toma de decisiones.** *Elección del candidato.* Reunidos los responsables del proceso de selección y el director correspondiente, compararán sus datos y opiniones para decidir conjuntamente, el candidato que parezca reunir las condiciones más adecuadas para ocupar el puesto de trabajo.

1. **Informe de selección.** El informe es el resultado de toda la información obtenida acerca del candidato. Debe incluir una presentación con los datos y la información relevante del candidato.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilite la lectura.

Por ello, los responsables de la selección antes de tomar la decisión final, deberán responder a las siguientes preguntas:

¿El candidato puede desempeñar el puesto?

¿El candidato querrá hacer su trabajo?

¿El candidato se adaptará a la Organización?

¿El candidato se adaptará al equipo de trabajo existente?

Estructura de un informe de selección

1. Información básica del candidato
2. Resultado de las entrevistas y evaluaciones (pruebas), se puede adjuntar la verificación de referencias.
3. Destacar aspectos positivos y negativos en la relación candidato y puesto.
4. Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil requerido.

2. **Reconocimiento médico.** El candidato elegido, pasa al reconocimiento médico de ingreso, según las normas y costumbres vigentes en la Organización.

Si los resultados del reconocimiento médico son favorables, se procede a la contratación del candidato y al diseño de su proceso de acogida e integración.

3. **Contratación.** Antes de llegar a esta fase dependiendo del puesto de trabajo, existe una fase de negociación tanto de condiciones de trabajo, horario, vacaciones, salario, etc.

Cuando ambas partes están de acuerdo con las condiciones laborales, se pasa a la contratación.

4. **Acogida e integración.** Aspectos que muchas veces se dejan fuera del proceso de selección, pero que en realidad forman parte del mismo, son los procesos de acogida y seguimiento de los nuevos empleados.

La recepción o acogida es el conjunto de procedimientos programados para facilitar al recién incorporado, todas las informaciones necesarias para conocer mejor la organización en la cual acaba de ingresar (estructura, organigrama, valores, normas) y el contexto en el que va a desempeñar su puesto de trabajo (funciones / tareas, relaciones).

Con la recepción del nuevo trabajador se pretende evitar la desorientación inicial, facilitar su adaptación a la organización y acelerar su participación activa en la vida de la misma es decir su integración.

2.3.4.6 Herramientas del proceso de selección²⁰

En la Tabla No.5 se muestran algunas herramientas que se utilizan en los procesos de selección de personal basado en competencias.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Quinta Edición, Editorial McGraw Hill. pág. 208.

Técnicas de selección grupal que se utiliza para evaluar los comportamientos de los participantes en acción, de acuerdo con determinadas consignas dadas.

Tabla No.5 Herramientas que se utilizan en los procesos de selección

ANUNCIOS	Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan.
ENTREVISTA FOCALIZADA	Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto.
TEST	Existen test que miden la capacidad cognitiva (valora los aspectos de las competencias cognitivas), de personalidad (evalúa un gran número de competencias), etc.
SIMULACIONES, EJERCICIOS PRÁCTICOS Y ASSESSMENT CENTER	Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Ejercicios de simulación.
INFORMACIÓN BIOGRÁFICA	Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.

Adaptado desde (ALLES, 2005)

2.3.6 Contratación por competencias

Cuando la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a un individuo debe procurar entonces crear condiciones que permitan mantener un alto nivel de eficiencia para la organización y que el empleado tenga también sus necesidades satisfechas.

Una vez concluido el proceso de selección de personas comienza un nuevo proceso que es la contratación, este inicia una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico), por lo tanto puede ser contratado.

La contratación de personal es la iniciación de la relación formal entre el empleado y el empleador, es decir la forma de concretar las condiciones legales y salariales de esta nueva relación.

La persona o el encargado del proceso de contratación deben conocer las disposiciones a cumplirse desde el momento en que se procede a contratar a un nuevo empleado. En base a estas disposiciones se suscribe un contrato individual de trabajo entre el empleador y el trabajador.

“El contrato de trabajo es el documento que se celebra entre empleador y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante”.

Al reclutamiento, selección y contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de cumplir los procesos de reclutamiento y selección al cargo que va a ocupar.

2.3.6.1 Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Una vez aprobado los procesos anteriores, la empresa deberá realizar una investigación pensando en este principio básico de contratación: “el candidato hará bien en el futuro, en medida de lo que ha hecho en el pasado”. Es necesario investigar tanto los datos generales como las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato.

2.3.6.2 Inducción a la empresa

Al ingresar a la empresa el nuevo colaborador deberá contar con un panorama general que transmita la visión, misión y los valores de la compañía, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Involucrar emocionalmente al empleado desde el primer día y alinearlos con sus metas estratégicas, deberá ser el resultado de esta fase.

Para ello, se sugiere a la empresa fijar como política este requerimiento de entrenamiento. La capacitación debe incluir temas como:

- Información de la empresa: historia, misión, visión, objetivos, estructura organizacional.
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales.

2.3.6.3 Inducción al puesto

El Director del Área, será el responsable de comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y los acuerdos internos, así como sensibilizar al candidato sobre la importancia de las actividades que éste desempeñará. Este entrenamiento debe ser posterior al proceso de inducción a la Compañía.

Sánchez, Barriga, (2007) define a la inducción como “El proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto”. Para Sikula es “El proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización a su ambiente de trabajo”.²¹

Los principales objetivos del proceso de inducción es lograr que el nuevo empleado se sienta parte de la organización y de esta manera obtener su compromiso.

Un programa de inducción debe contener por lo menos la siguiente información:

La empresa.

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Historia

²¹ Rodríguez, Joaquín. (2007). *Administración Moderna de Personal*. pág. 163.

- Actividad a la que se dedica
- Organigrama

Reglamentos.

- Reglamento de personal
- Derechos y obligaciones de los trabajadores
- Normas y reglamentos a seguir

Comunicaciones / personal.

- Fuerza laboral con que cuenta la organización
- Directivos
- Subordinados
- Compañeros

Cargo.

- Denominación del cargo
- Descripción de actividades a desarrollar
- Unidad a la que pertenece
- Categoría

2.3.6.4. Seguimiento nuevo empleado

- ✓ Recursos Humanos debe realizar un seguimiento de los ingresados en diferentes momentos por ejemplo: a los 15 días, al mes, dos meses, etc.
- ✓ Más allá de que utilice o no indicadores de gestión, debe realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a éstos y a sus jefes.
- ✓ La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de empleos.

2.3 *Marco Conceptual*

Para el estudio se han tomado los siguientes términos y definiciones.

- ✓ **Administración de personal.** Son los conceptos que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa incluyendo los subsistemas de personal.
- ✓ **Cargo.** Conjunto de tareas que debe realizar un trabajador.
- ✓ **Competencias.** Es un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas, problemas y soluciones por una acción eficaz.
- ✓ **Contratación.** Proceso a través del cual se hace un contrato a una persona en el que se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación.
- ✓ **Cultura organizacional.** Comprende las experiencias, creencias y valores tanto personales como culturales de una organización.
- ✓ **Desempeño.** Es la realización de las funciones propias de un cargo trabajo.
- ✓ **Destreza.** Habilidad, arte, dedicación, propiedad con la que realiza una tarea, actividad, obra, trabajo.

- ✓ **Eficacia.** Concesión de objetivos logros de los efectos deseados.

- ✓ **Eficiencia.** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo y otras consecuencias no deseadas.

- ✓ **Entrevista.** Es el instrumento por excelencia de selección de personal ya que aporta una gran riqueza de información que no puede ser aportada por otro medio. Requiere de un entrevistador con gran experiencia.

- ✓ **Fuentes de reclutamiento.** De los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

- ✓ **Habilidades.** Es la capacidad de realizar una tarea mental o física.

- ✓ **Manual.** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

- ✓ **Organización.** Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

- ✓ **Perfil del Puesto.** Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente.

- ✓ **Personal.** Son todos los individuos involucrados en la transformación que deben tener dotes especiales como son: entusiasmo, optimismo, perseverancia, creatividad, análisis de desempeño, solución del problema y dificultades.

- ✓ **Procesos.** Es una colección de actividades o tareas que generan un valor para el cliente, sus características deben ser calidad, flexibilidad, rapidez y servicio.

- ✓ **Pruebas.** Cualquier medida de rendimiento u otra información escrita utilizada para tomar una decisión laboral.

- ✓ **Puesto.** Variedad de funciones realizadas por una persona.

- ✓ **Reclutamiento.** Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

- ✓ **Reclutamiento externo.** El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

- ✓ **Reclutamiento interno.** Es interno cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

- ✓ **Satisfacer.** Técnica para tomar decisiones con la cual los administradores aceptan la primera decisión satisfactoria que encuentran. Cubrir una necesidad.

- ✓ **Selección.** Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio, así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

- ✓ **Talento Humano.** No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad, conocimientos, experiencias, motivación, Intereses vocacionales aptitudes actitudes habilidades potencialidades, salud.

- ✓ **Tarea.** Conjunto de operaciones que mediante esfuerzos físicos o mentales debe cumplir una finalidad determinada.

2.5 Marco Legal

Se describirá brevemente una serie de leyes, decretos, reglamentos y normas que posee la Legislación del Ecuador, con el fin de salvaguardar los derechos de los trabajadores ecuatorianos y poder establecer las obligaciones y deberes de los empleadores en cuanto a la contratación. Ver Anexo 1.

2.5.1 Tipos de Contratos

Los tipos de contratos previstos para la contratación de obras y prestación de servicios están de acuerdo a lo constante en los procedimientos administrativos descritos y al organigrama funcional de la empresa.

Los cargos de Gerente General, Representante Legal, Gerente Administrativo y Gerente Técnico; se legalizarán mediante nombramientos por el período de dos años, los mismos que podrán ser renovables a juicio de la Junta de Accionistas.

Los cargos de Gerente de Proyecto será designado por la Junta de Accionistas y se legalizará mediante contrato de prestación de servicios profesionales.

Para la contratación de personal requerido para los distintos cargos constantes en el Organigrama Funcional de la Constructora Hinsu S.A., se utilizarán los contratos existentes de acuerdo a los siguientes tipos:

2.5.1.1 Contrato de Trabajo a Plazo Fijo o Servicios Profesionales²²

Artículo 15.- Contrato a prueba. En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

²² Código de Trabajo Ecuatoriano

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en el Código del Trabajo, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

El contrato de trabajo a plazo fijo o servicios profesionales se utilizarán para los cargos de:

- **Actividades en campo:** Administrador de Proyecto, Superintendente de Proyecto, Supervisor de Campo, Asistente Técnico, Topógrafo, Laboratorista, Asistente de Laboratorio, Residente de Proyecto, Bodeguero, Auxiliar de Bodega.

- **Actividades en oficina:** Asistente de gerencia, Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Contador, Asistente de Contabilidad, Jefe de Adquisiciones-Compras y Logística, Asistente de Compras, Servicios Generales, Chofer-Mensajero, Guardia.

El contrato para servicios profesionales se utilizará para los cargos de:

Asesor legal, Técnico de sistemas, digitadores.

Todo contrato por servicios profesionales fijará el plazo de acuerdo a lo constante en la requisición de personal y los honorarios se fijarán de acuerdo al procedimiento previsto para este caso.

Todo contrato de trabajo tendrá un período de prueba de tres meses, luego de lo cual se extenderá el contrato hasta la finalización del proyecto. El valor de las remuneraciones se fijará siguiendo el procedimiento para contratación del personal para la Dirección Técnica o Administrativa.

Adicional se utilizará el formato para el personal de obra que se establezca en cada proyecto, lo cual estará acorde a las necesidades técnicas y disponibilidades económicas.

2.5.1.2 Contrato Temporal de Trabajo por Obra Cierta

El formato de contrato temporal de trabajo por obra cierta se utilizará para cargos mencionados anteriormente cuando el tiempo de duración del contrato sea máximo de tres meses y tenga actividades específicas que cumplir.

2.5.1.3 Contrato por Obra Cierta

Artículo 16.- Contrato por obra cierta. El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

El contrato por obra cierta se utilizará para contrataciones de las siguientes especialidades:

- Construcción de vías y servicios básicos.
- Maestros en albañilería, carpintería, instalaciones eléctricas, instalaciones hidrosanitarias, instalaciones de perfilería metálica o de aluminio, instalaciones de vidrios y pintores.
- El personal que se emplee para el efecto está bajo dependencia única y exclusiva de los diferentes contratistas.

2.6 Hipótesis

La implementación de un manual de procedimientos por competencias para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa Constructora Hinsa S.A., permitirá optimizar tiempo y esfuerzos por parte de todas las áreas involucradas, obteniendo al final resultados positivos en beneficio de todos quienes trabajan en la misma.

Al rediseñar los procesos de los subsistemas de personal mediante un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal basado en competencias dará como resultado el mejoramiento continuo de quienes lo ejecutan el proceso.

2.7 Operacionalización de las variables²³

El objetivo del presente trabajo es brindar una herramienta que norme los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Empresa Hinsu S.A., optimizando los procesos, para medir la eficiencia del proceso de selección.

Tabla No. 6 Variables Dependientes y Variables Independientes

VARIABLES DEPENDIENTES				
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
Eficiencia Actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o tarea con el mínimo gasto de recursos. Mayores resultados con menos recursos.	Recursos Empleados	- Costo de admisión por fuente de reclutamiento - Total de admisiones por fuente de reclutamiento	Observación directa	Análisis económico de recursos empleados
Eficacia Logro o consecución de objetivos	Orientación a los resultados	- Número de postulantes que cumplen los requisitos solicitados	Observación directa	Análisis de carpetas

Adaptado desde (ALLES, 2005)

VARIABLES INDEPENDIENTES				
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
Reclutamiento	Fuentes de Reclutamiento	- Interno - Externo - Referidos	Observación directa	Análisis de carpetas
	Información y documentación	- Datos personales - Sexo - Edad - Nacionalidad - Estado civil - Título - Experiencia	Observación directa	Análisis de carpetas

Adaptado desde (ALLES, 2005)

²³ Chiavenato, Idalberto, (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Quinta Edición, Editorial McGraw Hill. pág. 238.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
Selección	Entrevista	- Tiempo de duración de la entrevista - Grado de satisfacción del entrevistado - Grado de satisfacción del entrevistador	Entrevista	Guión de entrevista
Contratación	Período probatorio	- Grado de satisfacción del contratado - Grado de satisfacción del jefe inmediato	Encuesta	Cuestionario

Adaptado desde (ALLES, 2005)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo hace referencia a los métodos, técnicas y procedimientos a través de los cuales se obtuvieron datos necesarios para poder analizar los procesos de selección y contratación de personal en la constructora Hinsu S.A.

3.1 Diseño de la investigación.

El presente trabajo pretende investigar y desarrollar propuestas de mejora, mediante la interpretación y descripción de hechos y actividades que permitan solucionar uno o determinados problemas.

3.2 Tipo de la investigación.

Para este tipo de investigación descriptiva, se utilizaron las técnicas:

- ***Descriptiva:*** Por que en el proyecto se explica las características de cada una de las variables referidas en el estudio que son: Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- ***Propositiva:*** Por que comprende la elaboración de un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal basado en Competencias.

3.3 Métodos de la investigación

Para la realización de este trabajo se utilizan los siguientes métodos:

- **Método de Observación Científica.** Proceso por el cual se fundamenta en el acercamiento a la realidad.
- **Método Inductivo.** Permite analizar científicamente una serie de hechos y acontecimientos de carácter particular para llegar a generalidades que sirvan como referentes en la investigación.
- **Método Analítico Sintético:** Será de mucha importancia en esta investigación, ya que permitirá que una serie de informaciones de investigación documental y de campo captada sea sintetizada en forma de redacción.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Bust (1991) “la población constituye el conjunto de elementos finales en una o más características, tomando una totalidad y sobre la cual se generaliza las conclusiones de investigación”.

Tamayo y Tamayo (2000) expresa que: “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

3.4.2 **Muestra**

Según Ander-Egg (1981) señala que: es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo partiendo de la observación, de una fracción de la población considerada.²⁴

En este estudio la población estuvo constituida por ochenta y seis (86) sujetos de estudio, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

En este caso como objeto de estudio es necesario seleccionar una muestra representativa, se procede a utilizar la siguiente fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{N}{(e)^2 (N-1)+1}$$

n = tamaño de la muestra

N = Población

e = error de muestreo al cuadrado (puede variar 0.02 a 0.04)

²⁴ Hernández, R. Fernández C. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill. pág. 35.

Tabla 7 Funcionarios y colaboradores de la empresa Constructora HINSA S.A.

PERSONAL	CANTIDAD
Presidente	1
Gerente General	1
Superintendente General	1
Jefe Administrativo	1
Jefe de Mantenimiento	2
Jefe de Trabajos - Topografía	2
Contador General	1
Trabajo Social	1
Laboratorista	1
Bodeguero	1
Electromecánico	2
Secretaria	2
Recepcionista	1
Asistente Administrativo	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Asistente de Contabilidad	2
Asistente de Compras	1
Asistente de Laboratorio	1
Auxiliar de Bodega	1
Ayudante de Operadores de Equipo	18
Ayudante de Planta de Asfalto	1
Mecánico	3
Soldador	3
Residente	1
Residente General de Proyecto	1
Residente de Proyecto	2
Operador	8
Operador de Planta Asfalto	1
Operador Excavadora	4
Operador Finisher	2
Operador Fresadora	1
Operador Múltiple	2
Operador Trituradora	1
Chofer Camión - Distribuidor - Tanquero	1
Chofer de Trailer	3
Chofer Volqueta	9
Guardia	1
TOTAL	86

$$n = \frac{N}{(e)^2 (N-1)+1}$$

$$n = \frac{86}{(0.03)^2 (86-1)+1}$$

$$n = \frac{86}{(0.0006) (85)+1}$$

$$n = \frac{86}{1.051}$$

$$n = 81.82$$

n = 82 empleados

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

Para dar operatividad a los métodos anteriormente mencionados será necesario aplicar una serie de técnicas de investigación que permitan captar la información, siendo los que más se utilizarán en este estudio.

- **Análisis de documentos:** Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso y que se ocupan en el marco teórico.

- **Ejecución de actividades operacionales:** Esta herramienta hace referencia a la puesta en práctica de algunas de las tareas que se realizan en la Constructora.
- **Observaciones:** Consiste en realizar un registro visual de lo que ocurre en el mundo real con el fin de detectar y asimilar el conocimiento de un fenómeno o hecho en particular para luego registrarlo y analizarlo.
- **Check list o lista de chequeo:** Es una técnica que examina, reconoce y verifica las condiciones de un fenómeno en particular a través de una serie de preguntas afirmaciones que son respondidas de acuerdo a la situación presentada en el momento.
- **Entrevista no estructurada:** Es aquel instrumento en el que se emplean preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación.

3.5.2 Fuentes de recolección de información

a) Fuentes de recolección primaria.

Se refiere a las fuentes en las cuales se obtendrá información directa, a través de encuestas y entrevistas que se realizará al personal para realizar el diseño de cargos.

b) Fuentes de recolección secundaria.

Se refiere a los libros, internet e informes de la fuente que se describirá en la bibliografía.

3.5.3 Instrumentos

Para realizar la investigación sobre la implementación del diseño de un manual por competencias para los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal para la empresa Constructora HINSA S.A., objeto de este estudio se utilizan instrumentos para la recolección de datos como:

Tabla No. 8 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	CONCEPTOS	INSTRUMENTO
Encuesta	Es un conjunto de preguntas que se prepara y puede ser aplicado a muchas personas.	Cuestionario
Entrevista	Se establece contacto directo con las personas. Es abierta y flexible.	Guión de entrevista
Observación	Es mirar con un propósito y registrar los datos. Puede ser directa o indirecta.	Prueba de conocimiento Hoja de vida Solicitud de empleo

Adaptado desde (ALLES, 2005)

3.6 Tratamiento de la investigación

Mediante la técnica de muestreo tiene como finalidad establecer el grado de eficiencia y eficacia que tiene el actual proceso de selección y contratación de personal en la empresa Constructora HINSA .S.A., esto permitirá conocer las falencias y proponer cambios que amerite realizarse.

Esta investigación incluirá los siguientes pasos para el tratamiento de la información:


Codificación: Asignar un código, será letra o número a los ítems de las respuestas.

Tabulación: Ordenamiento de los datos en filas y columnas, en formato de cuadros o matriz.

Graficación: Expresión gráfica de los resultados, se utilizarán histogramas, pie, barras, etc.

Análisis e interpretación: Dar un criterio sobre los datos obtenidos y relacionarlos con el problema a investigar.

La recolección de datos se hará mediante la aplicación de una encuesta a continuación formato.

ENCUESTA		
1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la institución?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	
Bueno	<input type="checkbox"/>	
Regular	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio del proceso de selección recibido de la empresa?		
Excelente	<input type="checkbox"/>	
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	
Bueno	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Conoce usted los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Presentó fallas el proceso de selección que recibió de la empresa?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Cuál cree usted que es la falla más considerable del proceso de selección?		
Organización en el proceso	<input type="checkbox"/>	
Candidato idóneo	<input type="checkbox"/>	
Rapidez al encontrar al candidato (tiempo)	<input type="checkbox"/>	
Calidad de servicio	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Conoce usted como funcionan los ascensos, promociones o movimientos del personal?		
SI	<input type="checkbox"/>	
NO	<input type="checkbox"/>	
7. ¿Qué factores de índole externo cree usted son los que más interfieren para llevar a cabo un proceso de selección con eficiencia?		
Ausencia de personas aptas para los cargos	<input type="checkbox"/>	
Prejuicios (edad y aspecto físico)	<input type="checkbox"/>	
Falta de fuentes de reclutamiento alternativos	<input type="checkbox"/>	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN		

3.6.1 Objeto de la Investigación

Determinar el grado de eficiencia y eficacia, que tiene el actual proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa Constructora HINSA S.A.

3.6.2 Difusión de Resultados

Se realizará la presentación escrita del trabajo de investigación, de acuerdo a los reglamentos de la Universidad.

Además se socializará los resultados y la propuesta en la constructora Hinsa S.A.

3.6.3 Confiabilidad y Validez de Instrumentos

Se utilizo el análisis relacional de variables considerando el tipo de instrumento que se elaboro y se realizo un análisis de cada hipótesis planteada, incluyendo sus variables, relacionándolas con las preguntas de la encuesta para analizar en qué medida se relacionan descriptivamente las variables en estudio, determinando así la viabilidad o no del proyecto.

Gráfico # 1

Pregunta: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la institución?

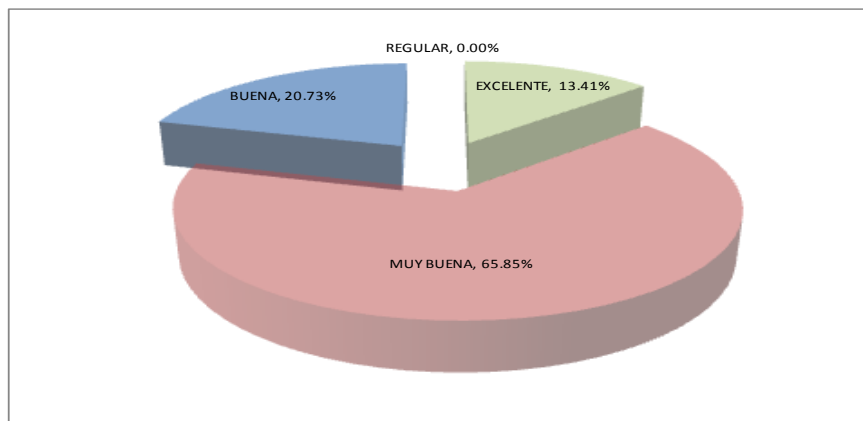


Tabla # 1

Resultado de la evaluación grado de satisfacción del personal hacia la institución.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
EXCELENTE	11	13.41%
MUY BUENA	54	65.85%
BUENA	17	20.73%
REGULAR	0	0.00%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

A partir de estos resultados obtenidos se puede apreciar que el sesenta y cinco punto ochenta y cinco por ciento 65.85% del personal considera que es muy buena por lo que está satisfecho con la institución, el veinte punto setenta y tres por ciento 20.73% le considera buena, mientras que un trece punto cuarenta y uno por ciento 13.41% es excelente, no se registra insatisfacción hacia la institución.

Gráfico # 2

Pregunta: ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio del proceso de selección recibido de la empresa?

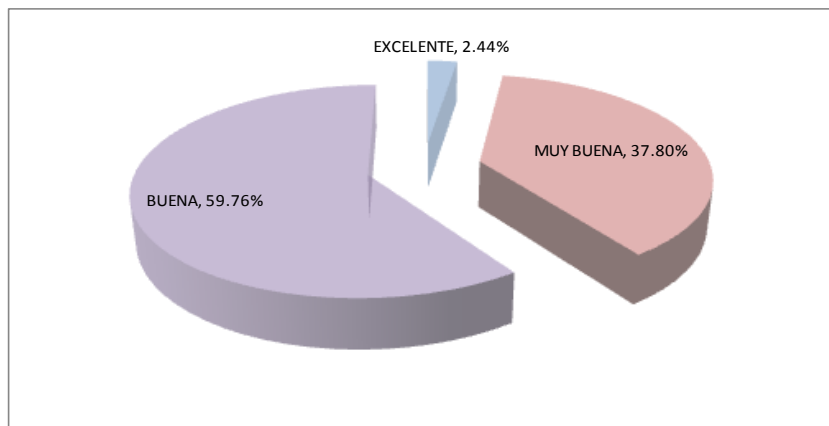


Tabla # 2

Resultado de la evaluación calidad de servicio del proceso de selección recibido.

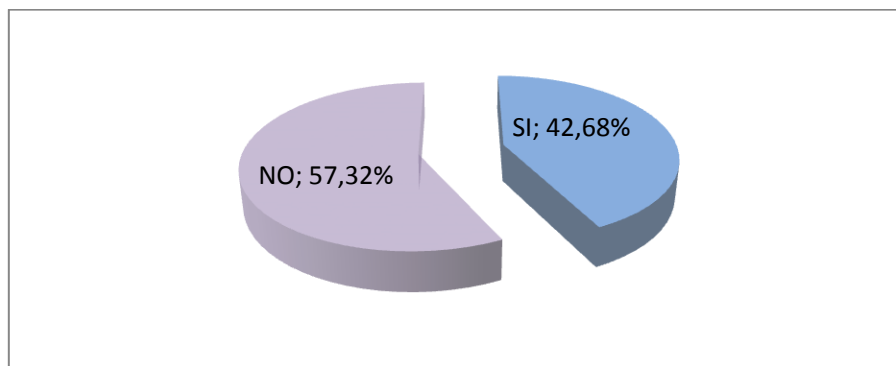
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
EXCELENTE	2	2.44%
MUY BUENA	31	37.80%
BUENA	49	59.76%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

Se puede apreciar que el cincuenta y nueve punto setenta y seis por ciento 59.76% de los encuestados considera que es buena la calidad de servicio en el proceso de selección, el treinta y siete punto ochenta por ciento 37.80% le considera muy buena, mientras que un dos punto cuarenta y cuatro por ciento 2.44% excelente.

Gráfico # 3

Pregunta: ¿Conoce usted los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?

**Tabla # 3**

Resultado de la evaluación conocimiento acerca del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

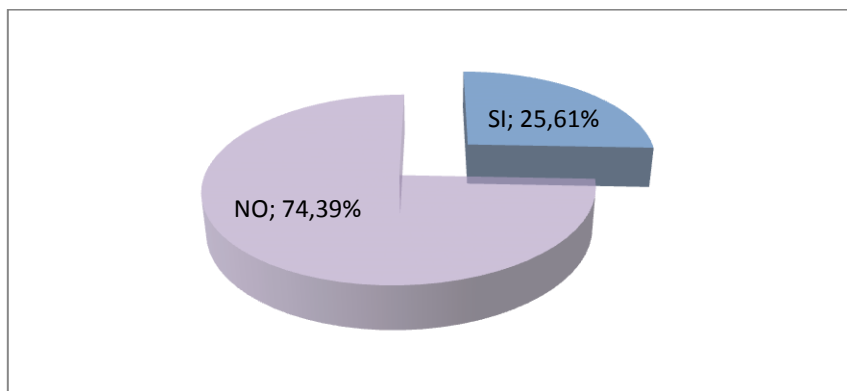
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
SI	35	42.68%
NO	47	57.32%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

Se puede observar que el cincuenta y siete punto treinta y dos por ciento 57.32% del personal indica que no tiene bien claro acerca del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, y el cuarenta y dos punto sesenta y ocho por ciento 42.68% manifiesta que si tienen conocimiento.

Gráfico # 4

Pregunta: ¿Presentó fallas el proceso de selección y contratación que recibió de la empresa?

**Tabla # 4**

Resultado de la evaluación se encontró fallas o no en el proceso de selección y contratación.

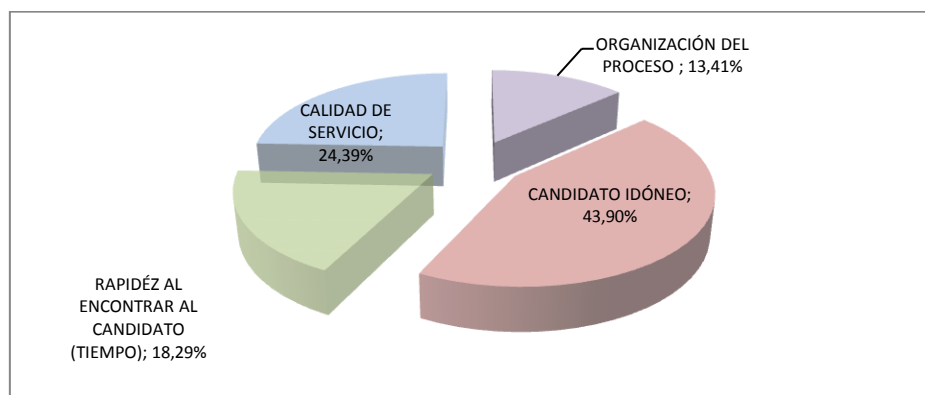
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
SI	29	35.37%
NO	53	64.63%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

Se pudo apreciar que el sesenta y cuatro punto sesenta y tres por ciento 64.63% de los encuestados manifiestan que no existió fallas en el proceso de selección y contratación de personal, mientras que el treinta y cinco punto treinta y siete por ciento 35.37% indican que si presentaron inconvenientes.

Gráfico # 5

Pregunta: ¿Cuál cree usted que es la falla más considerable del proceso de selección?



Resultado de la evaluación cuál es la falla más considerable del proceso de selección.

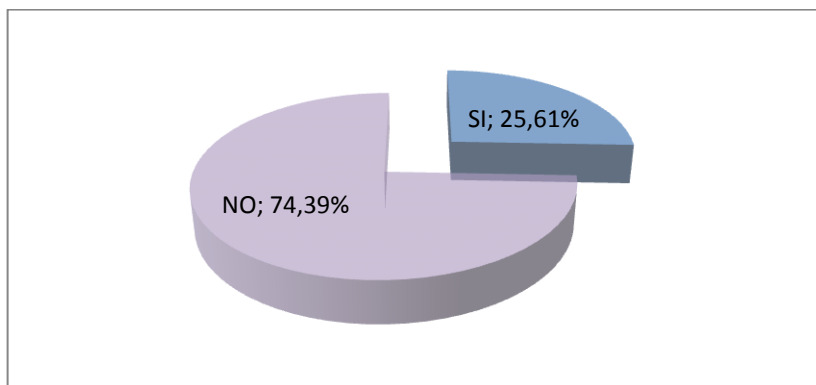
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
ORGANIZACIÓN DEL PROCESO	11	13.41%
CANDIDATO IDÓNEO	36	43.90%
RAPIDÉZ AL ENCONTRAR AL CANDIDATO (TIEMPO)	15	18.29%
CALIDAD DE SERVICIO	20	24.39%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

Se pudo observar que el cuarenta y tres punto noventa por ciento 43.90% del personal encuestado considera que la falla más considerable en el proceso de selección es no encontrar personal idóneo; el veinte y cuatro punto treinta y nueve por ciento 24.39% manifiestan que es la calidad de servicio; mientras que el diez y ocho punto veinte y nueve por ciento 18.29% dice que es el factor tiempo y un trece punto cuarenta y uno por ciento 13.41% indica que es la organización al efectuar el proceso.

Gráfico # 6

Pregunta: ¿Conoce usted como funcionan los ascensos, promociones o movimientos del personal?

**Tabla # 6**

Resultado de la evaluación desconocimiento del personal en cuanto a cómo funcionan los ascensos, promociones o movimientos del personal.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
SI	21	25.61%
NO	61	74.39%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

Se puede apreciar que el setenta y cuatro punto treinta y nueve por ciento 74.39% del personal manifiesta que no conoce el proceso de los ascensos, promociones o movimientos del personal; mientras que el veinte y cinco punto sesenta y uno por ciento 25.61% indican que si.

Gráfico # 7

Pregunta: ¿Qué factores de índole externo cree usted son los que más interfieren para llevar a cabo un proceso de selección con eficiencia?

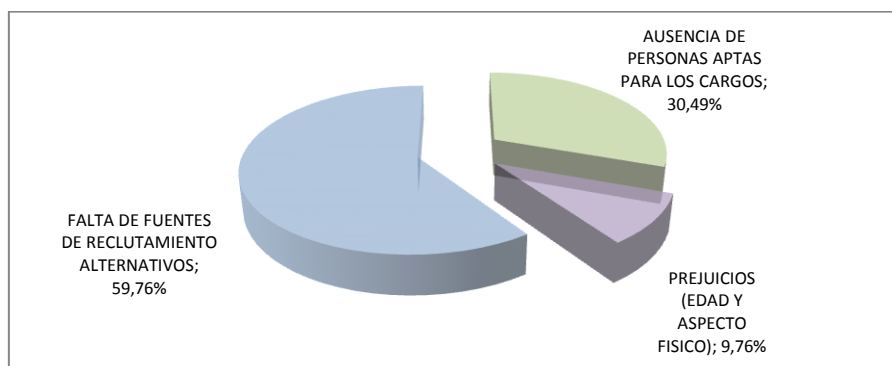


Tabla # 7

Resultado de la evaluación factores que más interfieren para llevar a cabo un proceso de selección con eficiencia.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
AUSENCIA DE PERSONAS APTAS PARA LOS CARGOS	25	30.49%
PREJUICIOS (EDAD Y ASPECTO FISICO)	8	9.76%
FALTA DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO ALTERNATIVOS	49	59.76%
TOTAL	82	100.00%

Interpretación de resultados obtenidos de la evaluación:

Se pudo observar que el cincuenta y nueve punto setenta y seis por ciento 59.76% de los encuestados manifiesta que la Falta de fuentes de reclutamiento es el que más interfiere en el proceso de selección de personal; un treinta punto cuarenta y nueve por ciento 30.49% es la ausencia de personas aptas para los cargos; mientras que un nueve punto setenta y seis por ciento 9.76% considera que es el factor prejuicios.

3.6.4 Diagnóstico de la investigación

De la encuesta aplicada al personal, se puede concluir indicando que se ha identificado la carencia de una herramienta que regule y normalice.

En cuanto a la entrevista aplicada a jefes departamentales o de área, es necesario recalcar que se evidenció la inexistencia de un manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal y un documento que establezca funciones y responsabilidades para cada cargo.

Se refleja además por parte de las jefaturas la necesidad de la creación de un departamento especializado en Recursos Humanos; mientras el personal administrativo desconoce las políticas de selección, las jefaturas indican conocer cómo funciona, aún cuando los procesos o normas no estén documentados; sin embargo de la falta de manuales de procedimientos, las jefaturas califican el desempeño laboral de su personal como excelente.

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIAS PARA LA
CONSTRUCTORA HINSA S.A.**

CAPÍTULO IV

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

4.1 Introducción

La Constructora Hinsu S.A., en su afán de contar con personal calificado para el desarrollo de sus operaciones y brindar al cliente un servicio de óptima calidad, ha visto la necesidad de desarrollar un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Basado en Competencias.

El presente, es un documento práctico y sencillo para que la Constructora pueda aplicarlo desde el momento en que se presenta una vacante hasta la toma de decisión en cuanto a la contratación del personal de nuevo ingreso.

Este Manual comprende los objetivos que se pretenden alcanzar con esta propuesta, servirá de guía para llevar a cabo la selección de recursos humanos, trazando lineamientos, políticas, normas y procedimientos acorde a la misión, visión y valores de la Empresa, a fin de lograr un gestión eficiente y eficaz.

4.2 Justificación del Manual

En toda empresa el recurso humano constituye la base para el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que se debe tener en cuenta lo importante que es en la actualidad facilitar al personal de herramientas para lograr seleccionar y contratar al personal más idóneo.

La razón que lleva a diseñar el manual de reclutamiento, selección y contratación de personal por competencias, se debe a que actualmente la Empresa no cuenta con procesos actualizados como también se evidencia la falta de algunas herramientas de soporte que brinden la información que se requiere, por lo que se plantea la necesidad de implementarlo.

4.3. Importancia del Manual

La propuesta que se presenta tiene gran importancia, por medio de ésta se beneficiará a la Constructora Hinsá S.A., de la ciudad de Quito, en la medida que se han tomado de base los resultados obtenidos en la investigación, a través de la cual se determinaron las principales deficiencias y problemas.

El recurso humano en una organización juega un papel sumamente importante, es por ello la importancia de mantener un proceso de selección y contratación de personal, que garantice el reclutamiento y mantenimiento del mejor talento humano.

4.4 *Objetivo del Manual*

Establecer los lineamientos generales, políticas, normas y procedimientos, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aplicando el método de competencias, con la finalidad de contribuir al alcance de los objetivos organizacionales.

4.5 *Misión*

Mantener el recurso humano de forma eficaz y eficiente mediante programas de análisis y desarrollo, buscando así la satisfacción laboral y que esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente externo.

4.6 *Visión*

Convertir a la Constructora Hinsa S.A., en líder en el mercado de la construcción, a través de la implementación de estándares, técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados que cumplan con los objetivos de la empresa.

4.7 Valores

Seguridad: como valor intransable para la empresa Hinsa S.A., al ser una condición indispensable en una constructora.

Los comportamientos que se buscan fortalecer son:

- Responsabilidad de todos en cada acción y decisión.
- Cumplimiento de las normativas y estándares de la industria.
- Cuidado de clientes y empleados en aire y tierra.

Superación: para enfrentar los desafíos y lograr adaptación al cambio.

Los comportamientos a fortalecer son:

- Capacidad para adaptarse exitosamente a los escenarios cambiantes.
- Enfrentar positivamente los objetivos y metas desafiantes.
- Esfuerzo, persistencia, tenacidad.
- Promover el crecimiento y desarrollo de los empleados.

Eficiencia: para promover la simplicidad, la autonomía y el manejo óptimo de los recursos.

Los comportamientos que se busca fortalecer son:

- Trabajo en equipo y confianza mutua.
- Simplicidad y autonomía.
- Cuidado de los costos.
- Alto estándar en los procesos.

Calidez: Valorar a las personas, fomentar el respeto, la cercanía y la buena disposición a los demás.

Los comportamientos a fortalecer son:

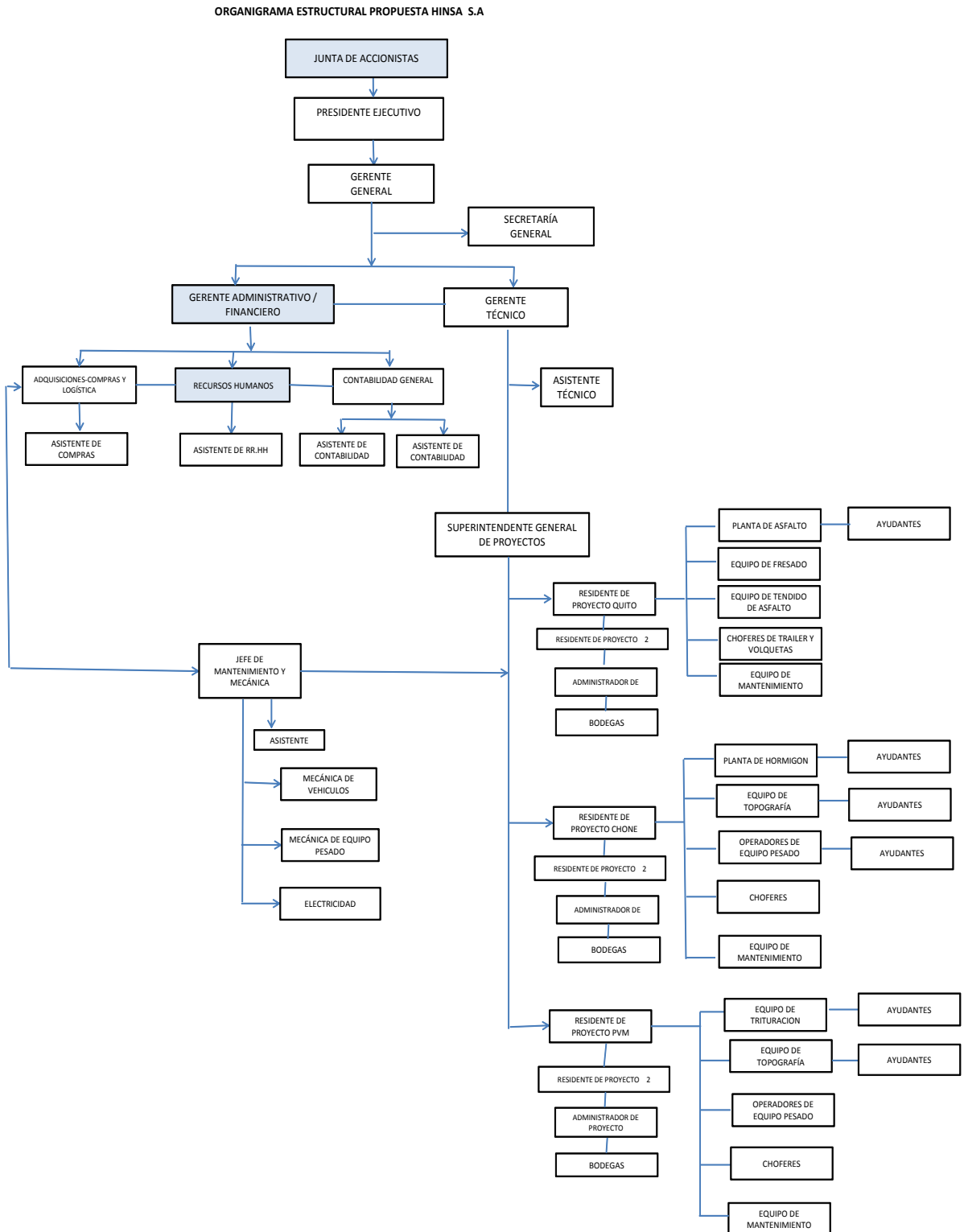
- Saludo y sonrisa a clientes y colaboradores.
- Respeto y apertura a la diversidad.
- Resolución efectiva de problemas.
- Reconocimiento de líderes y buenas prácticas.

Lealtad: Mantener un alto nivel de compromiso con la Empresa, sus clientes y compañeros de trabajo; defendiendo los intereses de la Empresa.

Los comportamientos que se busca fortalecer son:

- Lealtad en el trato al cliente.
- Respaldar a los empleados en sus labores y ganar su lealtad para con la Empresa.

4.8 Estructura Organizacional Propuesta



4.8.1 Funciones del personal del área de Recursos Humanos

Las funciones esenciales del Departamento será lograr la eficiencia y eficacia en la dotación, desarrollo y mantenimiento del personal idóneo para cumplir las metas y objetivos planteados.

Jefe de Recursos Humanos

- Receptar las requisiciones de personal.
- Dar las directrices para que el Asistente de Recursos Humanos empiece con el reclutamiento.
- Aprobar la publicación de anuncios, así como la realización de volantes.
- Supervisar el desarrollo de cada proceso y el desempeño del Asistente de Recursos Humanos.
- Revisar el registro de procesos y resultados y el cronograma del proceso; herramientas que ayudan a tener un mejor control de los procesos que se llevan a cabo.
- Preseleccionar una terna de candidatos.
- Realizar la entrevista final.
- Archivar los cronogramas de cada proceso.
- De forma mensual llevar a cabo una reunión para analizar las fallas o demoras encontradas en los procesos de selección de personal ejecutados.

Asistente de Recursos Humanos

- Receptar y archivar las hojas de vida que llegan hacia la Empresa.
- Reclutar personal.
- Convocar al personal a las entrevistas.
- Realizar una pre-entrevista con los candidatos.
- Evaluar a los candidatos (pruebas psicotécnicas/psicológicas).
- Realizar el informe de las evaluaciones.
- Realizar el informe de selección de personal.
- Entregar al Jefe de Recursos Humanos los resultados de las pruebas.
- Realizar el informe de referencias personales y laborales de cada candidato.
- Concretar las entrevistas de la terna con los jefes de área.
- Llenar el registro de los procesos y resultados y entregar al Jefe de Recursos Humanos.
- Archivar los registros de procesos y resultados.

4.9 Alcance

El presente Manual se aplica a todos los procesos de selección de la Constructora.

4.10 Base Legal

- Constitución de la República
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno Constructora Hinsa S.A.

4.11 Participantes o Responsables

- Gerente
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefes de área, departamento o unidad solicitante.

4.12 Formularios a utilizar

- Solicitud de Requerimiento de Personal.
- Solicitud de Empleo.
- Formato para el Registro de la Entrevista por Competencias.
- Formato para la Presentación de Candidatos Postulantes.
- Formato de Referencias Laborales.
- Formato informe de Selección de Personal.
- Formato Agenda para Assessment Center

4.13 Política Específicas


- La Junta de Accionistas es el encargado de aprobar el aumento de la Plantilla Cuantitativa de Personal antes de iniciar el proceso de selección, el mismo que es justificado por la unidad respectiva y/o responsable del proceso y abalizada por la Jefe de Recursos Humanos y por el Gerente General.
- La creación de un puesto de trabajo, será incluido en el presupuesto anual, que deberá ser aprobado por la Junta de Accionistas.
- No pueden intervenir como candidatos en el Proceso de Selección las personas que hubieren sido separadas de la Constructora con visto bueno.
- Toda selección de personal debe ser canalizada a través de Recursos Humanos mediante el formato de Requisición de Personal, autorizada por la Gerencia General.
- Toda persona nueva que ingrese a la Constructora deberá sin excepción alguna cumplir con el proceso de selección.
- Para la contratación de personal con capacidades diferentes no se cumplirán con las formalidades de éste manual, se aplicará lo que establece la Ley al respecto.

- Los candidatos deberán cumplir con los requisitos y competencias exigidos para el puesto vacante.

- La contratación laboral es efectuada en atención a los requerimientos de la Constructora, bajo las modalidades legales establecidas en el Código de Trabajo.

- Los procesos de Selección de Gerente General, Auditor Interno, y Gerentes de Área, deben ser ejecutados por empresas consultoras externas especializadas, siendo la Junta de Accionistas la que apruebe la empresa que efectuará la selección.

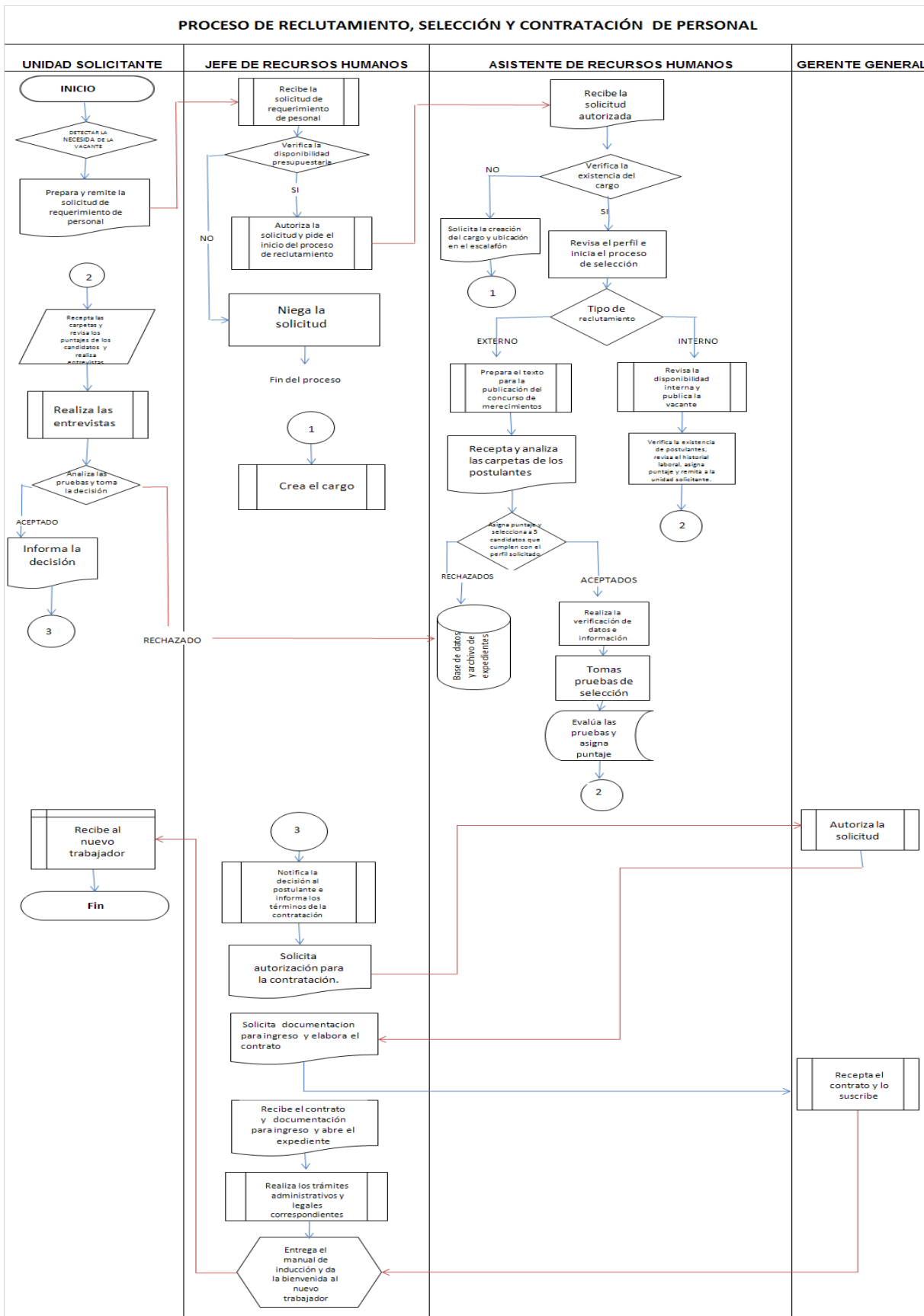
4.14 Procedimiento

 PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES PROCESO RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
PROCESO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe Inmediato de la Posición vacante	Llena el formulario de Requisición de Personal y envía al Jefe de Recursos Humanos, para su conocimiento y análisis.
2	Jefe de Recursos Humanos	<p>Verifica el requerimiento de personal y revisa el perfil requerido en el Manual de Perfiles.</p> <p>Si el puesto no aumenta la dotación de personal, el Jefe de Recursos Humanos analiza en base al presupuesto, aprueba la contratación y se inicia el reclutamiento y selección.</p> <p>Remite formulario al Asistente de Recursos Humanos para que inicie el proceso de reclutamiento y selección.</p>
3	Asistente de Recursos Humanos	<p>Verifica si el puesto vacante se encuentra dentro del plan de carrera y sucesión por competencias de la Constructora para llamar a concurso interno.</p> <p>Si el puesto no esta contemplado en el plan de carrera se llama a concurso externo directamente.</p> <p>Al momento de realizar el proceso de selección se consideran los siguientes aspectos:</p> <p>* No se tomará en cuenta personal menor de edad para la composición de las temas.</p> <p>* No se discriminará sexo, edad, raza, ni apariencia para la conformación de las temas.</p>
4	Asistente de Recursos Humanos	Verifica si dentro de la Constructora existe personal con el perfil requerido.

PROCESO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
5	Asistente de Recursos Humanos	<p>Elabora la convocatoria de reclutamiento dependiendo del tipo de concurso y el tipo de perfil requerido.</p> <p>Si el concurso es interno, envía vía e-mail un anuncio a todo el personal, indicando el perfil y competencias requeridas y el plazo para la entrega de las solicitudes.</p> <p>Si no se llega a completar un número adecuado de postulantes, llama a concurso mixto.</p> <p>Si el reclutamiento es externo, verifica la base de datos de selección existente, busca referidos y dependiendo de la posición coordina la publicación en la prensa, o a través de diversas fuentes de reclutamiento como: www.multitabajos.com y otras.</p>
6	Asistente de Recursos Humanos	Selecciona los postulantes acordes al perfil requerido.
7	Asistente de Recursos Humanos	Prepara el protocolo de entrevista de eventos conductuales y la prueba psicotécnica que podría aplicar dependiendo del tipo de concurso y el tipo de perfil requerido
8	Asistente de Recursos Humanos	Recepta, revisa y evalúa las carpetas para preseleccionar aquellas que cumplen con el perfil y competencias del puesto requerido.
9	Asistente de Recursos Humanos	<p>Llama a los candidatos que cumplen con el perfil para indicarles sobre el cargo a cubrir, los requerimientos y el proceso en general.</p> <p>Realiza la respectiva entrevista de verificación de datos, entrevista de eventos conductuales y evaluación psicotécnica para medir las competencias.</p>
10	Asistente de Recursos Humanos	<p>Si el perfil es el requerido, realiza la entrevista de eventos conductuales y la evaluación psicotécnica respectiva.</p> <p>Dependiendo de la posición, se procede a realizar pruebas técnicas específicas.</p> <p>Define un número de candidatos adecuados (terna) con evaluaciones aceptables.</p> <p>Envía el protocolo de entrevista de eventos conductuales con la información recolectada y hoja de vida a la Jefatura inmediata de la posición vacante para una entrevista final o al Jefe de Recursos Humanos, para que refuerce la entrevista de eventos conductuales previamente realizada por el Asistente de Recursos Humanos.</p>

PROCESO	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
11	Jefe Inmediato de la posición vacante	Realiza la entrevista a los candidatos y elabora un informe, con la recomendación del más indicado.
12	Jefe de Recursos Humanos	Comunica la decisión al candidato seleccionado con quien se reúne a negociar la oferta salarial que estará determinada en función a las políticas remunerativas de la Constructora y se establece la fecha de ingreso probable. En caso de que el candidato no acepte la propuesta, procede a realizar negociación con el siguiente candidato de la terna considerado apto.
13	Asistente de Recursos Humanos	Notifica y agradece al resto de participantes de la terna no elegidos por la participación en el proceso.
14	Jefe de Recursos Humanos	Solicita autorización al Gerente General para la contratación.
15	Gerente General	Recibirá la solicitud del contrato y autorizará la emisión del mismo.
16	Asistente de Recursos Humanos	Solicita documentación requerida para ingreso a la Constructora. Elaboración de contrato.
17	Jefe de Recursos Humanos	Recibe contrato, documentación para ingreso y abre el expediente. Realiza los trámites administrativos y legales correspondientes. Entrega del manual de inducción. Da la bienvenida al nuevo trabajador.
18	Jefe Inmediato de la posición vacante	Recibe al nuevo trabajador.

4.15 *Flujograma*



4.16. *Atracción, Selección e Incorporación de nuevo personal basado en Competencias.*²⁵

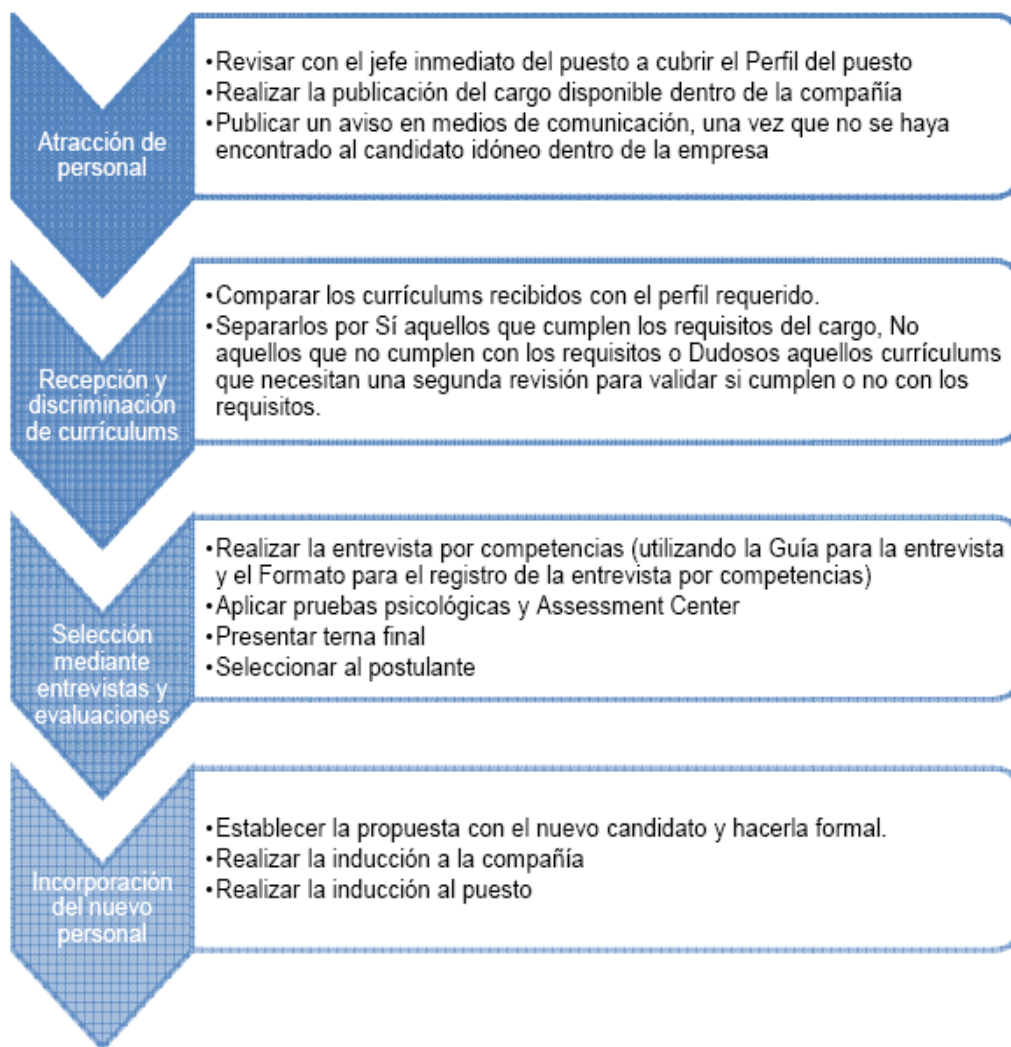


Figura No 6. Proceso de atracción, selección e incorporación de nuevo personal

Adaptado desde (ALLES, 2005)

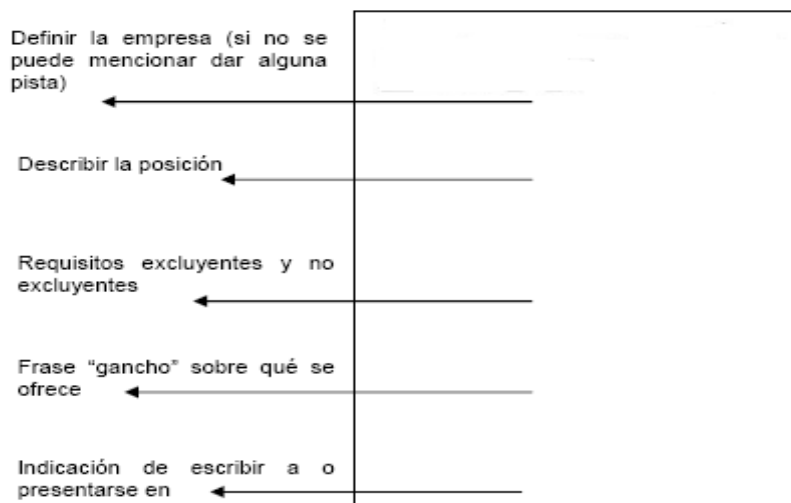
²⁵ Alles, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Atracción a los mejores candidatos.* Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 99.

La atracción corresponde al reclutamiento de personal; para realizar este reclutamiento es necesario tener información clara de las necesidades que se quieren satisfacer en el puesto requerido para realizar la búsqueda adecuada.

Es necesario que la Constructora realice una exploración interna; es decir, el reclutamiento debe iniciar en la propia empresa; luego de haber agotado esta opción se deberá acudir al mercado. Una vez que se haya decidido optar por la opción de salir a buscar en el mercado externo, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la Empresa.

El anuncio representa la imagen de la Empresa, por lo tanto debe ser directo y claro, con una excelente presentación y contenido; el mismo que llevará los siguientes puntos:²⁶

Figura No. 8 El anuncio: partes indispensables



Adaptado desde (ALLES, 2005)

²⁶ Alles, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 124.

Definir la empresa: es decir, el nombre de la empresa; si no se desea publicar el nombre se puede incluir detalles de la empresa de tal manera que los postulantes sepan a qué sector pertenece la empresa.

Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trate de un sitio alejado, número de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.

Requisitos excluyentes y no excluyentes.

Frase indicando qué se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, auto y vivienda si correspondiera.

Indicaciones finales: a dónde escribir o lugar donde presentarse, plazo de recepción de currículum vitae, si se requiere presentar foto, dirección y teléfono, indicar fax y e-mail sólo si se desea recibir postulaciones por estos medios.

Un ejemplo de anuncio se encuentra en la Figura No. 8.

El siguiente paso es realizar una adecuada discriminación de los currículum vitae enviados, comparando la información que el postulante envió con los requisitos y competencias requeridas para el cargo.

Para seleccionar adecuadamente un candidato, es importante realizar una entrevista en donde sea posible evidenciar la personalidad del candidato así como también sus conductas o competencias.

Para este proyecto se realizó una guía para la preparación de la entrevista y un formato para el registro de la entrevista por competencias; los mismos que fueron revisados por la Constructora y serán utilizados en el proceso de selección.

A más de realizar una entrevista que permita indagar las conductas o competencias del candidato, es importante realizar evaluaciones; para ello existen diferentes tipos de evaluaciones como las técnicas, las psicológicas y los Assessment Center.²⁷

En la Figura No. 9 se adjunta el orden en el cual se ubican las pruebas psicológicas y Assessment Center en el proceso de selección.

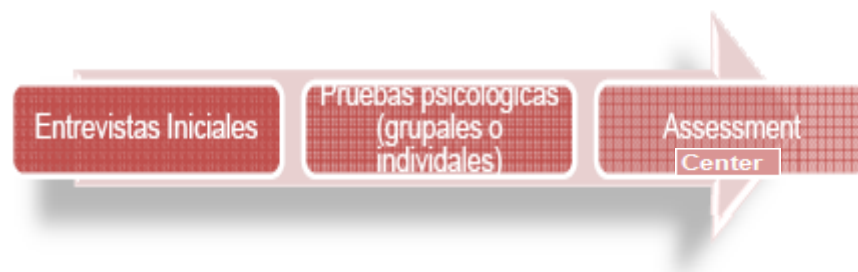


Figura No. 9 Ubicación de las evaluaciones en el proceso de selección ²⁸
(ALLES, 2005)

Tanto la evaluación psicológica como la entrevista por competencias son herramientas que permitirán a la Constructora realizar un proceso de selección que

²⁷ Alles, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág.157.

²⁸ Alles, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Entrevistas y evaluaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica. pág. 158.

se ajuste a las competencias generales como a las específicas del cargo, y contar con personal que encaje en el perfil del puesto por competencias.

Para el caso de la Constructora Hinsa S.A., se sugiere analizar pruebas psicológicas a todos los postulantes, y realizar un Assessment Center a postulantes para cargos de gerencias, jefaturas o jóvenes profesionales.

Se adjunta un reporte psicológico y los elementos que debe contener.

Reporte de Evaluaciones Psicométrica ²⁹	
Convocatoria:	
Puesto:	
Nombre del candidato:	
Edad:	
Sexo:	
Fecha:	
Aspecto evaluado:	
Prueba aplicada:	
Puntaje obtenido:	
Resultado:	
Aspecto evaluado:	
Prueba aplicada:	
Resultado:	
Aspecto evaluado:	
Prueba aplicada:	
Resultado:	
Observaciones:	
Sugerencias:	
Nombre del psicólogo:	
Cédula profesional:	
Firma:	

Cómo último paso, la incorporación del nuevo personal a la organización es mediante la inducción a la empresa y la inducción al puesto o cargo que el nuevo empleado va a cubrir, de esta manera se asegura que tenga un mayor conocimiento de la empresa a la cual está perteneciendo.

²⁹ Aguilar Morales Jorge, (2009). *La valoración psicológica en un proceso de selección de personal*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

4.17. Fases del proceso de selección y contratación de personal basado en competencias

Requisición

La elabora el jefe inmediato de la plaza vacante, mediante formulario en el que se detallan los datos sobre el puesto de trabajo, las características deseadas del candidato. La dirige al Jefe de Recursos Humanos para el trámite correspondiente. Ver anexo 2.

Solicitud de Empleo

Formato que contiene información acerca del grado de estudios, registro de trabajos anteriores y habilidades. El análisis de la solicitud ofrece información rápida sobre si el candidato tiene los estudios y experiencia necesaria, cuál ha sido su avance y crecimiento laboral, cuál ha sido su comportamiento de estabilidad y sus posibilidades de éxito dentro de la organización.

Es un formulario que deben llenar los candidatos interesados en el puesto de trabajo y se dirige al encargado de Recursos Humanos. Ver anexo 3.

Entrevista inicial

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante y datos de la empresa. Si en ese momento faltaran documentos deben solicitarse. Ver anexo 4.

Evaluación técnica

Evaluación que realiza el encargado de Recursos Humanos únicamente a los candidatos que llenaron los requisitos durante la entrevista inicial. El primer paso para realizar la evaluación técnica es contar con el perfil del puesto por competencias, el cual fue definido con anticipación con base a las necesidades de desempeño con relación a las funciones inherentes a cada puesto. Ver anexo 6.

Un documento importante de soporte para la evaluación técnica, es el Diccionario de Competencias que se definió para la Constructora Hinsa S.A., el cual contiene el concepto y detalle de niveles de las competencias genéricas y específicas.

Evaluación psicológica

Las pruebas psicométricas son por definición situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. Se recomienda que para esta fase se utilice el servicio de una persona especializada que aplique las pruebas a los candidatos que aprobaron la fase de evaluación técnica. Como referencia de las pruebas que se sugiere, se presenta en el anexo 8.

Evaluación de preselección

Esta evaluación requiere que el encargado de Recursos Humanos, se prepare para poder identificar que las respuestas que se dé a las preguntas formuladas al entrevistado, sean las que se consideran idóneas para el puesto. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa. Algunos aspectos importantes durante la entrevista son: crear un ambiente de confianza, que el intercambio de información sea con base a preguntas directas, al terminar el tiempo planeado nunca debe indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto e inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Examen médico

El reconocimiento médico estará a cargo de un profesional de la medicina, fase que pretende investigar si el candidato, desde el punto de vista físico o mejor aún desde el punto de vista psicofísico, es apto para desempeñar el puesto de trabajo para el que se le desea contratar.

El resultado del examen le es revelado al candidato, por lo que el primer beneficiado por tal reconocimiento es el propio aspirante al cargo; claro que la razón de dicha evaluación beneficia a la empresa, al detectar deficiencias en la probable adaptación de la persona al puesto, ya que se logra impedir la posibilidad de:

- Trastornos en el clima organizacional
- Riesgos de accidentes
- Ausencias laborales
- Aparición de enfermedades ocupacionales
- Peligro de contagio de diversas enfermedades

- Disminución de la productividad
- Déficit en la calidad de servicios y productos
- Incremento de costos ocultos

Conclusión

En la etapa en la que de acuerdo a la evaluación de las fases del proceso de selección de personal se realiza un informe escrito, en el que de forma detallada se expresan las razones por las que el candidato se considera idóneo o no para ocupar el puesto vacante. Ver anexo 10.

Decisión

Para tal proceso, es necesario que el encargado de Recursos Humanos, ofrezca informes de tres o cinco candidatos para facilitar la decisión, respecto a la persona idónea para el puesto. Ver anexo 12.

Los candidatos deben ser entrevistados por la persona que presentó la requisición de personal, en el caso de puestos de nivel administrativo y operativo mientras que para el caso de puestos de nivel directivo, ejecutivo y gerencial deben ser evaluados y aprobados por la Junta de Accionistas.

Contratación

Luego de tomada la decisión por parte del jefe inmediato, se informa al encargado de Recursos Humanos, para que comunique a los candidatos quién será contratado y darle las gracias a los que no fueron seleccionados.

4.18 Presupuesto

PRESUPUESTO		
	Mensual	Anual
Análisis de puestos		10
Impresión de cuestionarios	5	
Descriptivos de cargos	5	
Jefe de Recursos Humanos		12000
Salario Jefe de Recursos Humanos	1000	
Reclutamiento y Selección		2780
Publicación de aviso	200	
Elaboración de Manuales	200	
Materiales para evaluación	100	
Adecuación sala de entrevistas	280	
Implementación de un sistema de evaluación por competencias	2000	
Total	3790	14790

La inversión total aproximada es de \$14.790 la misma que abarca la implementación del sistema de gestión por competencias, para desarrollar y aplicar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal basado en competencias se requiere de \$1000 mensuales que incluye la contratación de personal especialista de Recursos Humanos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El proceso para la selección y contratación de personal aplicado es fundamentado en cubrir una plaza de trabajo sin contar con bases o requisitos que debe cubrir el candidato.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa no figura un departamento o área de Recursos Humanos; cada jefatura realiza el proceso de selección dependiendo de sus necesidades.

En la organización se evidenció una inconsistencia, puesto que el Contador General, cumple el rol de de Jefe de Recursos Humanos y Contador, ambas funciones demandan de mucho tiempo y esto no le permite enfocarse en lo que es la Administración de Personal.

El Manual para el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Basado en Competencias está diseñado de tal manera que sirva de guía para la implementación adecuada del proceso en la Empresa; así como también una descripción del adecuado uso de los distintos formatos desarrollados para tal proceso.

El actual proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal está más enfocado a la experiencia que presenta el candidato, debido a que no se cuenta con un documento que norme los procedimientos de los procesos.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son dos fases o etapas de un mismo proceso, que conllevan a los mismos objetivos, llenar una vacante o un reemplazo de forma oportuna y eficiente.

La selección de personal se la identifica como aquella actividad que permite clasificar, escoger y encontrar los candidatos idóneos que puedan colaborar con la institución en la consecución de metas y objetivos, mediante el desempeño de un cargo.

Las técnicas de reclutamiento y selección de personal se convierten en una herramienta necesaria para identificar, seleccionar y contratar los elementos adecuados que colaboren en el desarrollo de la institución.

El proceso de selección actual de la empresa HINSA S.A., utiliza el modelo tradicional que muchas organizaciones lo aplican, el nuevo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal basado en competencias permitirá que la empresa cuente con personas idóneas para cada cargo, ya que cada puesto de trabajo tendrá definido sus competencias generales y específicas, de esta manera la Empresa enfocará su búsqueda de candidatos, seleccionando aquellos que se ajusten a los requisitos del cargo.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal basado en Competencias, para normar y perfeccionar los procesos.

La Empresa debe contar con personal especializado en el Área de Recursos Humanos, por lo que se recomienda la contratación, ya que las funciones del Departamento lo realizan otras áreas.

Es recomendable revisar periódicamente los formatos elaborados para cada fase del proceso de selección de tal manera que se pueda identificar oportunidades de mejora en los mismos.

Las pruebas psicológicas y psicotécnicas (de inteligencia, aptitudes, rendimiento, conocimiento, etc) deben ser realizadas por un psicólogo o personal especializado en el tema, de tal manera que el informe contenga resultados con objetividad profesional.

El personal de Recursos Humanos, así como también las jefaturas o clientes internos que soliciten iniciar con el proceso de selección, deben estar capacitados en todas las fases de selección por competencias, conocer los formatos y estar familiarizados con los mismos especialmente deben estar entrenados en cómo llevar

a cabo una entrevista por competencias y su posterior registro, conocer los ejercicios de Assessment Center (AC) que se van a realizar y cómo registrar sus resultados.

Antes de iniciar un proceso de búsqueda externa la Constructora HINSA S.A., debe analizar el aprovisionamiento interno; primero debe explorarse dentro de la propia Compañía.

Se recomienda implementar un sistema de evaluación por competencias, que permita evaluar al personal y aplicar los correctivos de ser necesario, esto servirá para establecer las políticas de capacitación y ascensos basado en resultados.

Todas las nuevas incorporaciones deben contar con un proceso de inducción, lo cual permitirá mayor identificación con la Empresa, así como también el conocimiento pleno por parte del nuevo colaborador acerca de la misión, visión de la Compañía y contar con una formación específica sobre el puesto.

El Área de Recursos Humanos debe realizar el seguimiento a todo nuevo colaborador, manteniendo reuniones tanto con los jefes inmediatos como con los nuevos integrantes y conocer la satisfacción de ambas partes.

Para que el Manual por Competencias cumpla con su objetivo es imprescindible que el encargado de la contratación de personal observe el descriptivo y perfil de cargos diseñados, para que los candidatos de la selección del personal idóneo se acople a los requerimientos de la Empresa.

El Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal basado en competencias permite a la constructora HINSA S.A., aplicar herramientas actuales y alineadas a su misión y visión que le permitirán incorporar personal idóneo a la Empresa que colaborarán en elevar sus ventajas competitivas.

El Modelo por Gestión por Competencias debe ser aplicado a cada área o subsistema de Recursos Humanos, esto garantizará un mejor desenvolvimiento del personal de la Compañía.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha, (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ALLES, Martha, (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ALLES, Martha, (2007). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Segunda Edición Granica.

Chiavenato, Adalberto, (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Quinta Edición Editores McGraw-Hill.

Chiavenato, Adalberto, (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editores McGraw-Hill.

Levy-Levoyer, Claude, (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión.

Oria Morales, (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. Aracena.

Rodríguez Valencia, Joaquín, (2007). *Administración Moderna de Personal*.

Spencer y Spencer, (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición.

Spencer, L. y & Spencer S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Werther, William B. Davis, Keith Jr. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Quinta Edición.

PÁGINAS WEB

<http://www.frrq.utn.edu.ar/112/Manuales>

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/compunif.htm>

<http://www.losrecursoshumanos.com/departamento-rrhh-organizacion.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion.shtml>

<http://www.oei.es/etp/competencias-laborales-base-mejora-empleabilidad-personas.pdf>.

<http://www.recursoshumanos/eduardoquintero.es.com>

<http://www.sht.com.ar/archivo/reportajes/alles.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: MANDATO 8 y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO HINSA S.A.

MANDATO 8 ²²

El 30 de Abril del 2008 la Asamblea Nacional Constituyente aprobó el Mandato 8, el mismo que suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y el trabajo por horas.

CAPÍTULO I

PROHIBICIÓN DE LA TERCERIZACIÓN E INTERMEDIACIÓN LABORAL

Artículo 1.- Prohibición de la tercerización e intermediación laboral y sanción por violación. En armonía con lo que establece el artículo 1 del Mandato Constituyente No.8, se prohíbe la tercerización de servicios complementarios y la intermediación laboral, que estuvieron reguladas en la Ley Reformatoria al Código de Trabajo, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.298 del 23 de junio del 2006, ya derogada. Con excepción de lo dispuesto en el artículo 3 del Mandato Constituyente No. 8 y en el Capítulo II “De la Contratación de Actividades Complementarias” de este reglamento, las personas naturales o jurídicas que realicen actividades de tercerización e intermediación laboral y las empresas usuarias que utilicen los servicios de las mismas, en violación de esta prohibición, serán sancionadas por separado, con una multa de veinte (20) sueldos o salarios básico unificados del trabajador en general, por cada trabajador que sea tercerizado o intermediado.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO CONSTRUCTORA HINSA S.A.

Introducción

Hidalgo Naranjo Ingenieros & Arquitectos S.A., en su constante preocupación por el cumplimiento de los derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador, plantea el Reglamento Interno del Trabajo.

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

El Reglamento Interno de Trabajo nos ayuda a tener un manejo adecuado de los derechos y responsabilidades, para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la Compañía HINSA S.A.

Objetivos Generales:

- Implementar una conducta disciplinaria y desarrollar un ambiente adecuado para las actividades a cada uno encomendadas.
- Fomentar el manejo adecuado de sus comportamientos para así obtener mayor beneficio a bajos costos y por ende un servicio de calidad.
- Determinar sus obligaciones para con la compañía HINSA S.A., y viceversa quedando sometidas a este reglamento todas sus dependencias y sus trabajadores.

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 3. Tanto la compañía como los trabajadores se sujetan de manera estricta al cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno aprobado por la Dirección Regional del Trabajo de Quito, el mismo que debe ser obligatoriamente conocido por los trabajadores, sin que su desconocimiento pueda ser alegado como excusa por parte de cualquiera de los Trabajadores.

Art. 4. El Departamento de Recursos Humanos, Superintendentes de Proyectos y cada uno de los jefes departamentales, serán responsables de la correcta y justa interpretación, aplicación y ejecución del presente reglamento; los mismos que cumplirán y harán cumplir todas las resoluciones de este reglamento, supervisarán la marcha administrativa y técnica de los trabajadores y administrarán el personal a su cargo.

CAPITULO II

DEL INGRESO DEL PERSONAL

Art. 7. La Compañía para el cumplimiento de sus actividades celebrará según las circunstancias específicas de cada contratación cualquiera de los contratos individuales de trabajo permitidos por el Código del Trabajo y las Leyes laborales vigentes.

Art. 8. Todo aspirante a prestar sus servicios en la Compañía, deberá llenar como requisito previo el formulario de solicitud de empleo.

Art. 9. Para ingresar a la Compañía HINSA S.A., los requisitos son los siguientes:

- a) Presentación de tres copias de cédula de identidad o ciudadanía
- b) Tres copias de papeleta de votación o certificado
- c) Partida de nacimiento de las cargas familiares
- d) Presentación de tres copias de libreta militar en el caso de varones
- e) Certificado médico actualizado
- f) Certificados de estudios, certificados de honorabilidad y de trabajo
- g) Título en la rama que se esté o vaya a desempeñarse

Art. 10. El Departamento de Recursos Humanos de la Compañía, será el competente para obtener y mantener en sus archivos la información y documentación anteriormente estipulada. Este Departamento y en conformidad con los manuales de procedimientos y funciones que son parte de este reglamento, realizará los cambios del personal, cargos y funciones que la Compañía creyere conveniente, con la autorización respectiva de la Gerencia o Superintendentes de cada proyecto.

Art. 15. La Compañía enviará al IESS, dentro de los quince días siguientes a la suscripción del contrato de trabajo, el aviso de entrada del trabajador, aviso que obligatoriamente deberá ser firmado por dicho trabajador conjuntamente con el contrato de trabajo.


CAPITULO XI

DE LOS ESTIMULOS

Art. 52. Estímulo es el reconocimiento que hace la Compañía a los obreros y trabajadores que cumplen sus funciones con eficiencia y responsabilidad. Estos pueden ser de carácter normal o económico y entre ellos se aplicarán los siguientes:

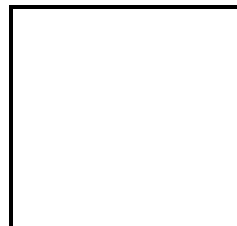
- a) Permisos especiales
- b) Felicitaciones verbales o escritas
- c) Capacitación
- d) Preferencia a ocupar otros cargos

ANEXO 2: Solicitud de Requerimiento de Personal

		REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA (dd/mm/aa):				
El presente formulario deberá ser completado de manera clara y precisa.				
1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD SOLICITANTE				
ÁREA / DEPARTAMENTO:				
MOTIVO REQUERIMIENTO:		CARGO:		
2. INFORMACIÓN DEL CANDIDATO SOLICITADO				
EDUCACIÓN FORMAL:		EDAD:	SEXO:	
PRIMARIA		CARRERA:		
SECUNDARIA				
SUPERIOR				
PROFESIONAL				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CANDIDATO				
3. INFORMACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO A OCUPAR:		NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS:		
LUGAR DE TRABAJO:				
TIPO DE CONTRATO:		TIEMPO DE TRABAJO:		
EXPERIENCIA LABORAL / PROFESIONAL				
COMPETENCIAS				
	ALTO	BUENO	MÍNIMO	BAJO
	A	B	C	D
Compromiso				
Trabajo en Equipo				
Orientación al Cliente				
Orientación a Resultados				
Calidad de Trabajo				
Liderazgo				
Innovación				
Empowerment				
Flexibilidad				
Iniciativa				
SOLICITADO:		AUTORIZADO:		

ANEXO 3: Solicitud de Empleo**SOLICITUD DE EMPLEO**

Este es un documento de uso exclusivo de la empresa Constructora **HINSA .S.A.**, de carácter reservado, las respuestas a las preguntas planteadas deben ser hechas con **ABSOLUTA VERACIDAD** para facilitar su posterior verificación.

**DATOS PERSONALES**

- 1.- Apellidos y Nombres.....
- 2.- Lugar y Fecha de Nacimiento.....
- 3.- Domicilio permanente Ciudad.....Sector.....
Calle, manzana, solar.....
Teléfono.....
- 4.- Cédula de Ciudadanía No.....
- 5.- Estado Civil.....
- 6.- Número de Afiliación al IESS.....
- 7.- Tipo de Sangre.....Estatura.....Peso.....
- 8.- Licencia de Conducir #.....
- 9.- Libreta Militar #.....
- 10.-Cargo para el que aplica/ o desempeña actualmente.....
- 11.-Indique el nombre de la persona que le refirió para ingresar a la empresa Constructora Hinsa S.A., y si la misma mantiene una relación laboral con la Institución.....

12.-Indique el nombre de personas que conozca que laboran en la Constructora.....

EDUCACIÓN

Señale su nivel de educación, especifique en forma clara en la actualidad que estudios realiza (lugar, facultad, especialidad, etc.)

Nivel	Establecimiento	Describa / Situación actual	Localización	Observaciones
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Técnica				
Otros				

Nota aclaratoria.

DATOS DE LA FAMILIA

Llene todos los datos solicitados en forma clara y completa, si los familiares son menores de edad o de la tercera edad en los datos que no pueden ser contestados coloque la clave **n/a** (no aplicable).

Parentesco	Apellidos y nombres	Domicilio	Cédula de identidad No.	Lugar de Trabajo/Teléfono
Padre				
Madre				

Hermanos				
Esposo/a				
Hijos				

HISTORIA LABORAL

Enumere en forma cronológica sus lugares de trabajo desde el más antiguo hasta el más reciente.

Empresa/Institución	Desde Hasta	Dirección/Teléfono	Nombre/Jefe inmediato	Motivo de salida

Nota aclaratoria.

REFERENCIAS PERSONALES

Señale los datos de por lo menos 3 (tres) personas que den fe de su honorabilidad.

Apellidos y nombres	Tiempo lo/a conocen	Domicilio o lugar de Trabajo	Teléfono

DATOS RESIDENCIA

Coloque todos los datos de su residencia actual o de las últimas en las que haya habitado en el transcurso de los 2 (dos) años anteriores.

Dirección	Ciudad	Provincia	Residencia propia o alquilada

ASPECTO ECONÓMICO

Bancarios.

Banco	Tipo de cuenta	Número de cuenta

Tarjetas de Crédito.

Banco	Clase de Tarjeta	Número de tarjeta

Bienes muebles o inmuebles que se encuentren registrados a su nombre.

Tipo	Valor aproximado	Ubicación

Posee propiedades o vehículos (especifique) que se encuentren registrados a su nombre.

Tipo	Valor aproximado	Ubicación

SERVICIO MILITAR

Si la pregunta no corresponde coloque **n/a** (no aplicable)

Unidad sirvió.....

Rango que obtuvo.....

Tiempo sirvió.....

ARMAS

Posee armas.....Tipo.....Calibre..... No. Permiso.....

Nota aclaratoria.

HUELLAS DACTILARES

Favor colocar los letras y números que constan en la parte posterior superior derecha de su cédula de identidad. Mano derecha corresponde a los 5 primeros espacios, mano izquierda a los inmediatos 5 espacios posteriores.

MANO DERECHA:

--	--	--	--	--

MANO IZQUIERDA:

--	--	--	--	--

ARCHIVO GRAFOLÓGICO

Realice una descripción de su proceso para ingresar a la empresa Constructora Hinsu S.A.

.....

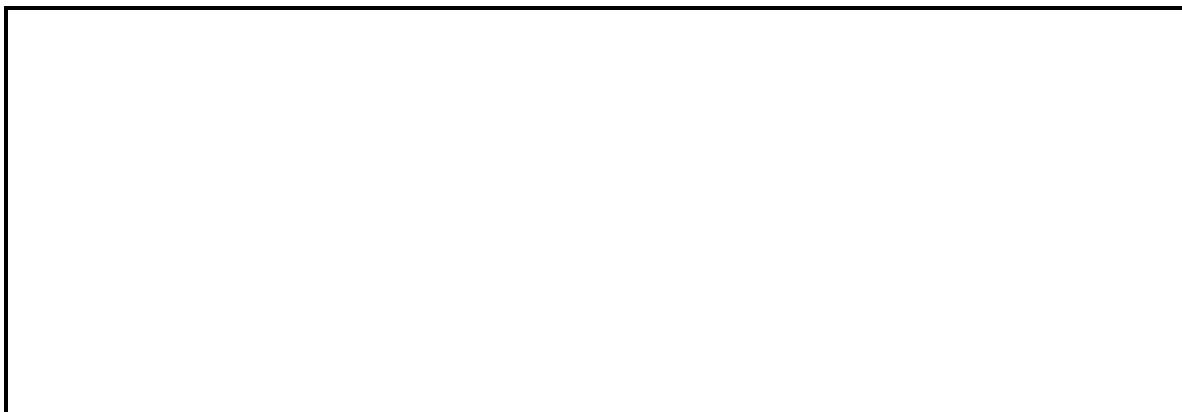
.....

.....

.....

CROQUIS DE SU RESIDENCIA ACTUAL

Realice el croquis con la mayor claridad que le sea posible, en un lugar visible escriba una descripción de su domicilio tal como: color, número de pisos, características especiales o algún dato que contribuya a una más rápida localización.

**OBSERVACIONES**

Incluya en este espacio todo aquello que no pudo hacer constar por falta de espacio en cualquiera de los espacios anteriores.

.....

.....

.....

.....

CERTIFICO/Autorizo.

QUE LA DECLARACIÓN QUE ANTECEDE ES VERDADERA, ACEPTANDO COMO DE MI ENTERA RESPONSABILIDAD CUALQUIERA INFORMACIÓN FALSA O INCOMPLETA EN ESTE FORMULARIO.

Autorizo se realicen las respectivas investigaciones para lo cual dejo constancia de mi firma.

Lugar y Fecha.....


El declarante

ANEXO 4: Guía para la preparación de la Entrevista

Guía de la Entrevista	
FECHA/...../.....	NOMBRE
	PUESTO
TEMAS A RELEVAR	COMENTARIOS
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, porqué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo, notas). Materias preferidas. Cursos seminarios pertinentes para el cargo. Idiomas.	
Historia Laboral Empresas, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente- estable - descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
Experiencia para el puesto Qué experiencia aporta para el puesto requerido	
Motivación para el puesto Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
Relaciones interpersonales En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados).	
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupo humano. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias).	
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	


Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO 5: Formato para el registro de la entrevista por competencias

FECHA:/...../.....						
Entrevistado :		Edad:				
Título:		Idiomas:		Posición requerida:		
Trabajo actual (o último)		Empresa:		Salario:		
No. de empleados:		Otros:				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
Funcional:		Sectores a cargo:				
Dibujo del organigrama						
Principales funciones:						
PLAN DE CARRERA:		Personal		En la Organización		
En Años						
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (tipo de empresa, funciones, número de años)						
RESPONSABILIDAD DEL CARGO						
		Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir	
Superiores						
Colegas						
Colaboradores						
Clientes						
Proveedores						
EDUCACIÓN						
Primaria:		Secundaria:		Universitaria:		
				Posgrados:		
Conocimientos especiales						
Idiomas		Lee	Escribe	Habla	Bilingüe	
Inglés						
Indicar : muy bien / bien / regular						
Lugar de residencia:		Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse:		
Movilidad propia:		Estado civil:		Cant. de hijos:		
COMENTARIOS FINALES						
Presentación general:				Expresión verbal:		
COMPETENCIAS EVIDENCIADAS						
	Requerida por el perfil	Grado				No evidenciada
		A	B	C	D	
1						
A: Alto		B: Bueno		C: Mínimo necesario		D: Insatisfactorio
MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:						
Económica		Problemas con el jefe				
Desarrollo de la carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio				
Tipo de empresa		Excesivos viajes				
Está sin trabajo		No está buscando trabajo				
Teme quedarse sin trabajo		Otros				
Comentarios:						
Disponibilidad para el cambio:						
ASPECTOS ECONÓMICOS						
Remuneración actual:		Salario mensual / anual:		Variable:		
Auto: si /no		Gastos pagos :		Bonos: Otros:		
PRETENCIONES						
CONCLUSIONES						
Entrevisto:		Fecha:		2da. Entrevista: Fecha:		

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO 6: Formato Análisis y Descripción del Puesto por Competencias

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE DEL CARGO:				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Código:				
Reporta a:				
Supervisa a:				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERFIL MÍNIMO REQUERIDO				
Perfil Mínimo Requerido	Educación mínima:			
	Especialización:			
Conocimientos específicos				
	Idiomas:			
Experiencia mínima				
	A	B	C	D
Competencias Institucionales				
Competencias Específicas				

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO 7: Formato Agenda para Assessment Center

Agenda para Assessment Center:

HORA	ACTIVIDAD	COMENTARIO
10:00	Bienvenida y presentación	
10:10	Presentación de Coordinadores	Un profesional de RRHH abre la actividad, presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar. (Los coordinadores serán los administradores del proceso).
10:20	Presentación de participantes	
10:30 – 11:00	Ejercicio 1: "Quejas y soluciones en situaciones reales"	
11:00 – 11:20	Coffe Break	
11:20 – 12:00	Ejercicio 2: "El día del fin del mundo"	
12:00 – 13:00	Almuerzo de los candidatos	
12:00 – 13:00	Reunión de observadores (con almuerzo)	<i>El observador realizará el registro en una planilla de sus impresiones sobre los postulantes en función del perfil de competencias. Es conveniente que los observadores sean personal de RRHH y personal de línea.</i>
13:00 – 14:00	Ejercicio 3: "Reciclando objetos"	
14:00 – 14:15	Cierre de la actividad	Al finalizar todas las actividades, se agradece la participación de los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación.
14:15 – 15:00	Reunión de observadores	Se comparten los registros de todas las actividades, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.

ANEXO 8: Ejercicios de Assessment Center ²⁶

Generalidades:

- ✓ Una vez preseleccionados un mínimo de 3 candidatos, se puede realizar un Assessment Center para simular situaciones de trabajo cotidianas que permitan a los observadores conocer el rendimiento potencial de los candidatos y apreciar los puntos fuertes y débiles de los individuos. De esta manera se podrá obtener información acerca de las competencias previamente determinadas en el análisis del puesto.
- ✓ Se debe definir la duración del Assessment Center a realizar, información que será notificada a los postulantes.
- ✓ Se debe definir los ejercicios a realizar, cantidad, y duración de cada uno de ellos.
- ✓ Es necesario contar con una agenda de actividades de tal manera que al iniciar la jornada del Assessment Center, tanto los evaluadores como los preseleccionados sepan de las actividades que se van a desarrollar, sus etapas y tiempo estimado de realización.
- ✓ Para el Assessment Center debe haber un coordinador responsable del desarrollo del programa.

Ejercicio 1: “Quejas y soluciones en situaciones reales”

Objetivos:

Reflexionar sobre el diálogo.

Integrar un grupo nuevo.

Conocer los caracterológicos del grupo.

Discutir las fallas de la organización.

Aprender a ponerse en el punto de vista del otro (empatía).

Ver la relación (real, no pensada) que tenemos frente a una situación crítica.

Competencias a evaluar:

- ✓ Orientación al cliente

²⁶ KUPELIAN, Camila y otros, (2003). *www.gestiopolis.com. Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio.* [En línea] PDF, Julio del 2003 [Citado el: 17 de Enero de 2010.] <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>.

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento:

Situación 1:

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado porque el auto que ingresó a mantenimiento nuevamente presentó la misma falla al poco tiempo de ser retirado.

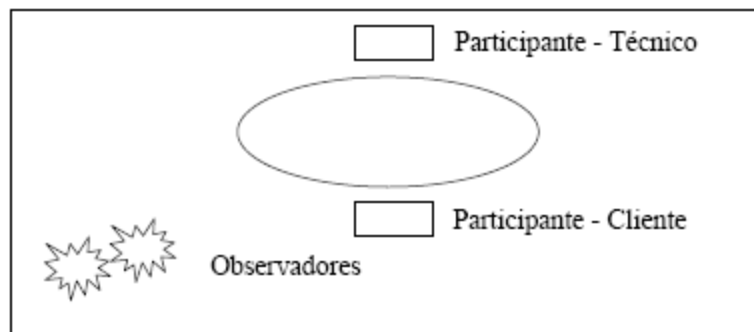
El día lunes: el auto ingresó a Servicio técnico, a los 20 minutos de retirar el auto, el cliente vuelve a llamar porque el sonido en el motor volvió a aparecer.

El día martes: el auto ingresa nuevamente a servicio técnico y no se le da al cliente un tiempo de solución.

El día miércoles: cuando el técnico se comunica con el cliente le informa que una pieza del motor está rota y no es posible conseguirla en el mercado.

- ✓ Dos de los participantes deben personificar a los integrantes de la discusión.
- ✓ Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.
- ✓ El participante que personifica al Técnico que repara el auto debe proporcionarle una solución temporánea, mientras consigue reparar definitivamente el auto del cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

PLANO 1



Situación 2:

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Técnico que acudió al reclamo se reúne con otros técnicos de la empresa de reparación para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- ✓ ¿Cómo puede arreglarse la placa?
- ✓ ¿Debe fabricarse una placa nueva, la fabricarían ellos mismos o la mandarían a hacer?
- ✓ ¿Se puede reemplazar por una placa genérica?

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

Algunas preguntas orientadoras:

- ✓ ¿Cómo discutimos?
- ✓ ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ✓ ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ✓ ¿Se discutió en orden?
- ✓ ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno?
- ✓ ¿Hablaron todos? ¿Se escucho la opinión de todos?
- ✓ ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?

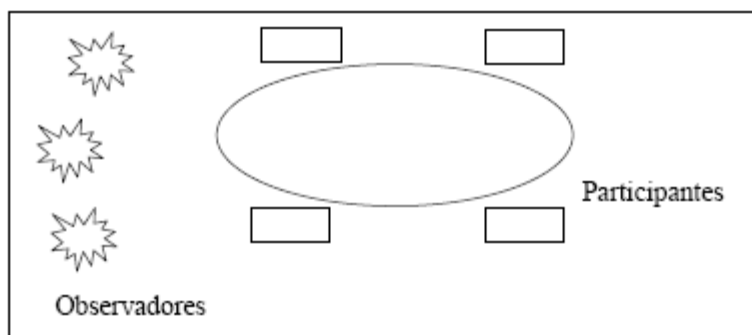
Después se les pregunta al grupo si el juego es abstracto o sucede en la vida.

¿Cuándo, con quienes?

Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones sacó.

Por último se les pide que cuenten qué sienten después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.

PLANO 2



Ejercicio 2: "Reciclando objetos"

Objetivo: Poder captar en los postulantes que participan de la actividad algunas de las competencias requeridas para el puesto.

Competencias a evaluar:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Trabajo en equipo

Tiempo: 30 minutos

Materiales: Objetos en desuso

Procedimiento:

Los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa. En el interior de la bolsa habrá objetos en desuso.

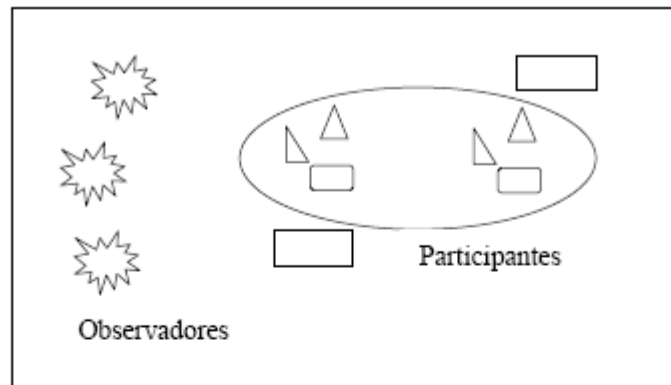
La consigna será la siguiente:

- ✓ Se simulará estar trabajando en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
- ✓ La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.
- ✓ Ud. deberá lograr armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importará para que se usará el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.
- ✓ A partir de este momento tienen 20 minutos para elaborar el objeto, que deberá exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
- ✓ El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

- ✓ Mercado en el que se inscribiría el objeto
- ✓ Target de consumidores
- ✓ Funcionalidad.

PLANO:



Ejercicio 3: “El día del fin del mundo”

Objetivo: Compartir la forma de pensar ante una situación límite.

Competencias a evaluar:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de planificación y organización

Tiempo: 40 minutos

Materiales: Papel afiche, marcadores de color.

Procedimiento:

El coordinador de la actividad plantea un juego que tiene su centro en la imaginación.

- ✓ Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cómicos o nucleares.

- ✓ Los participantes de la actividad sabe la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.
- ✓ La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.
- ✓ El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.
- ✓ Cada participante recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.
- ✓ Después del trabajo individual, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

PLANO:

La distribución del mobiliario será la misma del ejercicio 2.

Nota: Al finalizar las actividades o ejercicios, los candidatos realizarán una auto – evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos. El coordinador agradecerá la participación de los preseleccionados en el Assessment Center y por último se les comunicará que serán contactados por la empresa.


Una vez que los participantes se hayan retirado, el coordinador y los observadores harán la puesta en común de la información recolectada a lo largo del proceso con el objetivo de extraer conclusiones sobre la misma. Se elaborará el perfil de competencias de cada individuo arrojados por las planillas de evaluación realizadas durante la actividad (utilizando el Formato de Perfil de Competencias de la figura 20) y se establecerá un paralelismo, a modo de comparación (aplicando el Formato para la presentación de candidaturas de la figura 12), con el perfil de competencias requerido para ocupar el puesto disponible.

ANEXO 9: Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center

Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center


Nombre Postulante	Fortaleza observadas	Debilidades Observadas	Necesidades de capacitación	Competencia 1:					Competencia 2:					Competencia 3:					Competencia 4:					
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Juan Paredes	Análítico Organizado Líder	Poco comunicativo	Temas de la empresa	x						x						x						x		
Sonia Martínez	Comunicadora Planifica Líder	Falta de coord. de ideas	Temas de la empresa		x						x					x						x		
Pedro Maldonado	Proactivo Creativo Líder	Poco conoc. del negocio	Temas de la empresa			x					x					x						x		
Valoración																								
1. Muestra evidencias positivas de un elevado nivel de la competencia en todos los casos y sin evidencias negativas.																								
2. Muestra evidencias positivas de la competencia en la mayoría de los casos y con pocas evidencias negativas.																								
3. Muestra igual número de evidencias positivas que negativas en esta competencia o rasgo.																								
4. Muestra algunas evidencias positivas de esta competencia o rasgo pero la mayoría son negativas.																								
5. Muestra muy pocas o incluso ninguna evidencia positiva en esta competencia o rasgo en todos los casos.																								

ANEXO 10: Formato Informe de Selección de Personal

INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
FECHA				
Cargo				
Tipo de la Vacante				
DATOS GENERALES DE LAS PERSONAS PRESELECCIONADAS				
Nombre	Teléfono	Preparación Académica	Experiencia	Observación
Nota adjunto hojas de vida				
VALORACIÓN POR CANDIDATO				
Candidato 1				
Informe entrevista:				
Evaluación Psicológica: (informes de las pruebas aplicadas)				
Informe de Referencias: (se adjunta el informe previamente realizado)				
Candidato 2				
Informe entrevista:				
Evaluación Psicológica: (informes de las pruebas aplicadas)				
Informe de Referencias: (se adjunta el informe previamente realizado)				
Candidato 3				
Informe entrevista:				
Evaluación Psicológica: (informes de las pruebas aplicadas)				
Informe de Referencias: (se adjunta el informe previamente realizado)				

Encargado de Selección de Personal

ANEXO 12: Formato para la presentación de candidaturas de postulantes

Presentación de candidaturas de postulantes 				
Cliente (uso interno)				
Búsqueda:				
Requisitos del perfil (principales y/o excluyentes)	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Características personales requeridas				
Etc.				
Fecha:	Responsable:			

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO 13: Ejemplo de Anuncio para Reclutamiento

Importante Empresa Constructora de reconocido prestigio	
<p>Requiere incorporar a su staff de trabajo RECEPCIONISTA para la ciudad de Quito.</p>	
<p>Función principal será brindar un servicio ágil y cordial al cliente, mediante la correcta ejecución de sus funciones. Verificación, seguimiento y archivo. Cumplimiento con los procedimientos establecidos por la empresa, Demás responsabilidades inherentes al cargo</p>	
<p>Nos orientamos a estudiantes universitarios de carreras administrativas. Experiencia de 1 año en funciones similares. Se requiere conocimiento de herramientas informáticas.</p>	
<p>Envío urgente de antecedentes completos, ÚNICAMENTE por e-mail hasta el 01 de marzo de los corrientes. Absoluta reserva.</p>	
e-mail curriculum@hinsa.com.ec	www.hinsa.com.ec

Figura No. 7 Ejemplo de anuncio para reclutamiento
Realizado por autores