



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **SILVIA PAOLA ORDÓÑEZ DONOSO, C.C.: 1713338802**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Mayo 2.014

SILVIA PAOLA ORDÓÑEZ DONOSO

C.C: 1713338802



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE MAGISTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**“DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA
EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.”**

SILVIA ORDÓÑEZ DONOSO

DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, MAYO 2014

DEDICATORIA

El presente proyecto de disertación está dedicado a la persona más importante en mi vida, mi motor, mi aire, mi luz, mi compañero de vida: mi hijo

Gabriel Sebastián a quien le dedico este logro como un ejemplo de perseverancia y lucha diaria de alcanzar las metas que te propones aun por encima de los obstáculos que se presenten en el camino.

A mis padres quienes me enseñaron el verdadero valor de la vida: el obtener con esfuerzo lo que deseas alcanzar, porque todo sacrificio tiene su recompensa.

A todos quienes estuvieron conmigo en el camino y me apoyaron para alcanzar esta meta.

CONTENIDO

1. CAPITULO I	1
1.1. CONTENIDO DEL PROYECTO	1
1.2. TEMA	1
1.3. RESUMEN	1
1.4. ABSTRACT	3
1.5. JUSTIFICACIÓN	5
1.6. DATOS DEL GRUPO, SECTOR, ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN	7
1.6.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	7
1.6.4. UBICACIÓN:	8
1.6.5. CARACTERÍSTICAS:.....	9
1.6.6. ESTATUTOS:.....	10
1.6.7. LOGOTIPO.....	12
1.6.8. ORGANIGRAMA:	12
1.6.9. MARCO JURÍDICO:	12
1.6.10. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:	13
1.6.11. POLÍTICAS EMPRESARIALES:	13
1.6.12. VALORES INSTITUCIONALES	14
1.6.13. GRUPO DE INTERÉS.....	14
1.6.14. CLIENTE / USUARIO	15
1.6.15. EQUIPO HUMANO	15
2. CAPÍTULO II	18
2.1. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES	18
2.2. DIAGNÓSTICO	19
2.3. PRIMERA REUNIÓN:	22
2.4. TEMAS A TRATARSE:	23

2.5.	SEGUNDA REUNIÓN:	24
2.6.	TEMAS A DESARROLLARSE	24
2.7.	PLAN DE ACCIÓN	25
2.8.	BENEFICIARIOS	28
2.9.	OBJETIVOS	28
2.10.	RESULTADOS	29
2.11.	ACTIVIDADES	30
2.12.	SUPUESTOS	31
2.12.1.	FACTORES INTERNOS	31
2.12.2.	FACTORES EXTERNOS	31
2.13.	INDICADORES	31
2.14.	FUENTES DE VERIFICACIÓN	32
2.15.	SOSTENIBILIDAD	32
2.16.	MEDIOS O INSUMOS	32
2.17.	COSTOS PRESUPUESTO	32
2.18.	MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	33
2.19.	MONITOREO	36
2.20.	EVALUACIÓN	36
2.21.	DESTINATARIOS	36
2.22.	CRONOGRAMA	37
3.	CAPÍTULO III	38
3.1.	RECURSOS HUMANOS	38
3.2.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	38
3.3.	LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	41

3.4.	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	43
3.5.	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	47
3.6.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	48
3.7.	CAMBIOS DE PARADIGMAS EN RECURSOS HUMANOS.....	54
3.8.	POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA..	63
3.9.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
3.10.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES:.....	67
3.11.	PROCESOS:.....	69
3.12.	METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS:.....	73
3.13.	FORMAS BÁSICAS DE DIAGRAMA DE FLUJO.....	75
3.14.	SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	77
3.15.	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	78
3.16.	RECLUTAMIENTO.....	79
3.17.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	81
3.18.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	83
3.19.	PROCESO DE INDUCCIÓN.....	84
3.20.	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	85
3.21.	PLAN DE CARRERA.....	86
3.22.	EMPRESAS FAMILIARES.....	88
3.23.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	92
3.24.	PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	94
4.	CAPÍTULO IV.....	97
4.1.	DISEÑO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA Y ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS.....	97

4.1.1.	MISIÓN	97
4.1.2.	OBJETIVOS.....	97
4.2.	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	98
4.3.	POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	100
4.4.	PROCESO 1	101
4.4.1.	ANTICIPOS DE SUELDO.....	101
4.6	PROCESO 2	104
4.6.1	ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN DEL PERSONAL	104
4.7	PROCESO 3.....	107
4.7.1	DESVINCULACIÓN	107
4.8	PROCESO 4.....	112
4.8.1	ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL	112
4.9	PROCESO 5	120
4.9.1	REQUERIMIENTO DE RECURSO ADICIONAL O VACANTES.....	120
4.10	PROCESO 6.....	125
4.10.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	125
4.11	PROCESO 7	133
4.11.1	EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA Y EVENTUAL	133
4.12	PROCESO 8.....	148
4.12.1	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	148
4.13	PROCESO 9.....	162
4.13.1	PLAN DE INDUCCIÓN	162
4.14	PROCESO 10.....	165
4.14.1	POLÍTICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO	165

4.15. ESTRUCTURA PLANTEADA PARA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	183
4.16. PERFILES DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	184
4.17. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: JEFE DE GESTIÓN HUMANA.....	185
4.18. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: EJECUTIVO DE NÓMINA.....	192
4.19. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: EJECUTIVO DE SELECCIÓN	196
4.20. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACITACIÓN.....	202
5. CAPÍTULO VI.....	207
5.1. CONCLUSIONES.....	207
5.2. RECOMENDACIONES	209
5.3. BIBLIOGRAFÍA.....	211
5.4. ANEXOS.....	215

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 LOGOTIPO LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	12
ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	12
ILUSTRACIÓN 3 ÁRBOL DE PROBLEMAS	19
ILUSTRACIÓN 4 PASOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	42
ILUSTRACIÓN 5 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	50
ILUSTRACIÓN 6 PROCESOS SEGÚN FAYOL.....	71
ILUSTRACIÓN 7 METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	74
ILUSTRACIÓN 8 SIMBOLOGÍA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	75
ILUSTRACIÓN 9 EMPRESA FAMILIAR.....	91
ILUSTRACIÓN 10 CICLO DE PLANEACIÓN	125
ILUSTRACIÓN 11 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.....	183

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 PERSONAL FIJO CON CONTRATO.....	15
CUADRO 2 ESTADÍSTICA PERSONAL FIJO CON CONTRATO	16
CUADRO 3 SERVICIOS PROFESIONALES POR OBRA.....	16
CUADRO 4 ESTADÍSTICA SERVICIOS PROFESIONALES POR OBRA.....	16
CUADRO 5 OBJETIVO 1: ALCANCE DEL PROYECTO	26
CUADRO 6 OBJETIVO 2: LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	27
CUADRO 7 OBJETIVO 3: DEFINIR LAS ESTRATEGIAS.....	28
CUADRO 8 OBJETIVO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	28
CUADRO 9 PRESUPUESTO.....	33
CUADRO 10 MARCO LÓGICO	35
CUADRO 11 CRONOGRAMA.....	37
CUADRO 12 PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	88
CUADRO 13 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	99
CUADRO 14 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	180

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL	119
ANEXO 2	REPORTE DEL PERSONAL QUE SE DESVINCULA DE LA INSTITUCIÓN.	119
ANEXO 3	FORMATO REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	124
ANEXO 4	EVALUACIÓN A UNA CONTRATACIÓN FIJA POR PERÍODO DE PRUEBA, APLICADA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO	140
ANEXO 5	FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN.....	157
ANEXO 6	FORMATO DE EVALUACIÓN CURSOS EXTERNOS	160
ANEXO 7	FORMATO DE EVALUACIÓN DE RÉPLICAS DE CURSOS	161
ANEXO 8	REQUERIMIENTO DE SUMINISTROS.....	215
ANEXO 9	CATALOGO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES.....	218
ANEXO 10	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES COMPAÑÍA LIMITADA	253

CAPITULO I

1.1. CONTENIDO DEL PROYECTO

1.2. TEMA

“DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.”

1.3. RESUMEN

En la actualidad las empresas que se proyectan a crecer y desarrollarse, prestan vital atención a la administración y desarrollo de su recurso humano, y para esto el área de Recursos Humanos es la encargada de velar por la satisfacción, entusiasmo y cooperación de los empleados.

Basándose en esta premisa y, en la necesidad de la empresa de convertirse en líderes en su ámbito, el presente proyecto es una investigación descriptiva que tiene como objetivo principal el Diseño y Estructuración del Área de Gestión Humana para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Para la ejecución de este proyecto se consideró la situación actual de la constructora: siendo GO Constructores Cía. Ltda., una empresa familiar, dentro de su estructura actual no contaba con un profesional que maneje el área de Recursos Humanos; este tema fue manejado

por uno de los dueños quien se encarga de la parte administrativa, producto de esto han tenido problemas con el personal, no hay lineamientos claros de distribución de funciones, el personal se encuentra desmotivado, alto índice de rotación, entre otros temas relacionados con cada una de las actividades concernientes a los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano.

En el primer capítulo se hace un breve recuento histórico de la empresa, su creación, ubicación, características, estatutos, lineamientos estratégicos, marco jurídico, objetivos institucionales, políticas empresariales, lo que nos permiten tener un acercamiento con GO Constructores.

En el segundo capítulo se plantea, a través de un diagnóstico de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la constructora, la metodología y las actividades que se desarrollaron para identificar las falencias y los aspectos que podrían mejorarse en la empresa.

Aquí se obtuvo la aprobación por parte de la Gerencia para el levantamiento e implementación de procesos, políticas y procedimientos generales que serán parte del área de Gestión Humana y que van contribuir a la organización de GO Constructores.

El tercer capítulo corresponde al desarrollo del marco teórico, el mismo que está sustentado en la evidencia teórica de varios autores que han

aportado con ideas relevantes sobre la evolución de la Gestión del Talento Humano.

En el capítulo cuarto se presenta el diseño del área de Gestión Humana para la empresa y se delimitan políticas, procesos y procedimientos.

Finalmente en el Capítulo cinco se establecen las conclusiones del proyecto y las recomendaciones que contribuirán a la ejecución del Diseño y Estructuración del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

El presente proyecto demuestra que dentro de cualquier organización es importante tener un área que se dedique al personal, no solo en la parte administrativa, sino también en lo humano, en su bienestar y crecimiento, pensado que el recurso más importante para el crecimiento de cualquier empresa es, sin duda, el recurso humano.

1.4. ABSTRACT

Today companies face a challenging environment to remain competitive. One of the keys to this goal is to attract, develop and retain the best talent available. This is usually accomplished by means of a human resources area.

Based on this assumption the main goal of this dissertation is to design and structure the Human Resources Area for GO Builders Co. Construction Company, Ltd.

To this aim the first step is to describe the current state of GO Builders Co. Cia. Ltd. This is a family-owned business that so far does not have a Human Resources function. The lack of this function is reflected in several organizational shortcomings as personnel problems, legal risks, unclear distribution of responsibilities, unmotivated staff, and high rotation levels, among other issues that if unattended will put the company at great legal risks.

In the first chapter, a description of the company is presented: its creation, location, facilities, bylaws, strategic guidelines, legal framework, institutional objectives, and company policies.

The second chapter diagnoses the structure and administrative processes of the Company to identify weaknesses and improvement areas. The chapter also describes the approval of the Direction to gather data for developing HR policies and procedures.

The third chapter sets out the theoretical framework where concepts and perspectives of several authors are reviewed. An emphasis is placed on the evolution of human resources management as an applied field.

Chapter four presents the policies, processes and procedures that were developed for this project.

Finally, in Chapter five conclusions and recommendations regarding the project are set out. Several specific actions are described to easing the implementation of the Human Resources Functions for Construction Company Builders Co. GO down. Ltd. As it is argued in the project, the Company needs to set up this area with dedicated staff that works on both the administrative side as well as the development side of human resources. If the Company gives the green light to structure the Human Resources Department several benefits are expected from the reduction of legal risks to the design of selection and training procedures for improving the quality of personnel satisfaction and performance.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La Gestión de Talento Humano ha desarrollado mayor importancia dentro de las empresas a través de los años, debido a que la administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente.

La relevancia que tiene el Área de Gestión Humana en cada empresa constituye una tarea constante para el correcto desarrollo de procesos relacionados con el potencial humano, para dar una respuesta efectiva a las necesidades de la Empresa Constructora GO Constructores Cía.

Ltda., y de esta manera agregar mayor valor al potencial del talento humano y su desempeño dentro de la organización, se plantea este proyecto.

La propuesta para el diseño y estructuración del Área de Gestión Humana para la Empresa GO Constructores Cía. Ltda., es un factor elemental para el fortalecimiento y desarrollo de la organización, el principal objetivo es administrar al talento humano para procurar el logro de las metas de la Constructora por medio del levantamiento de procesos administrativos que permitan normar y regular las actividades relacionadas con sus colaboradores.

El Área de Gestión Humana en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., cobra vital importancia, en un mercado altamente competitivo, teniendo en cuenta la base de las teorías existentes sobre Gestión de Talento Humano, teorías que resaltan la necesidad de obtener un recurso humano que se desempeñe de manera exitosa y por lo tanto contribuya sustancialmente al alcance de los objetivos organizacionales.

El Diseño y Estructuración del Área de Gestión Humana, constituirá una parte importante para mejorar los servicios de la empresa, y les permitirá brindar mayores beneficios a sus clientes tanto internos como externos, pues contará con personal capacitado para cumplir con los objetivos estratégicos que se han planteado.

El Diseño y Estructuración del Área de Gestión Humana, en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., permitirá brindar importantes beneficios en el proceso de transformación de la empresa, con personal altamente capacitado que marque una importante diferencia con empresas que realizan la misma actividad.

1.6. DATOS DEL GRUPO, SECTOR, ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN

1.6.1. NOMBRE: EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

1.6.2. ACTIVIDAD: La empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se dedica a la prestación de servicios en las áreas de la ingeniería civil.

1.6.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda. Inició sus actividades en el 18 de enero de 2010, gracias a la idea de los Ingenieros: Jaime Luis Gallegos Oviedo, Adrián Remigio Gallegos Oviedo, Jaime Alonso Gallegos Marín y Mónica del Rocío Gallegos Oviedo, basándose en su experiencia en el campo de la ingeniería civil.

Surge la idea de crear una empresa familiar, con la finalidad de contribuir con sus conocimientos en el área de la construcción para la

generación de empleos para los integrantes de la familia y de otras personas, la empresa se materializa a través de un aporte importante de capital familiar, de esta manera se constituyen los primeros pasos en el la creación de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Es una empresa de servicios que se constituye con la finalidad de desarrollar y promover todas las actividades relacionadas con la industria de la construcción.

1.6.4. UBICACIÓN:

La Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., es una empresa familiar creada desde hace tres años aproximadamente, de acuerdo a lo establecido en la declaración de constitución de la compañía firmada por el Notario Vigésimo Noveno de la ciudad de Quito.

La compañía se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, en la siguiente dirección: Avenida Atahualpa E3-49 S1 y Núñez de Vela, Edificio Fundación Pérez Pallares, 6to. Piso, Oficina 6 A, Provincia Pichincha Quito-Ecuador.

La dirección de correo electrónico es: info@goconstructores.com

Teléfonos: (593 2) 244 7482 / 244 7437 / 097713992Página web:

<http://www.goconstructores.com>

1.6.5. CARACTERÍSTICAS:

La Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., es una empresa constructora conformada por un staff de profesionales ecuatorianos con una amplia experiencia en la prestación de servicios en el área de la ingeniería civil, como son los estudios, diseño, supervisión, fiscalización y construcción de toda clase de obras civiles. La seriedad y cumplimiento de los compromisos adquiridos constituyen su mejor carta de presentación. (GoConstructores, 2010). Además de la prestación de servicios de consultoría en general.

El tiempo ha sido testigo de los éxitos logrados, comenzaron a trabajar con la tecnología de la época, calculadoras manuales, equipos y herramientas rudimentarias y controles basados en la experiencia de la compañía. (GoConstructores, 2010). Hoy en día cuentan con tecnología de punta que les permite, presupuestar, construir, controlar las obras con el mayor grado de eficiencia y altas normas de calidad. Así como asesorar a colegas en temas de construcción.

La razón social de la compañía es la prestación de servicios en las siguientes áreas:

- Ingeniería y construcción,
- Supervisión,
- Interventoría,
- Fiscalización de obras civiles,

- Carreteras,
- Diseño y construcción de puertos,
- Aeropuertos,
- Complejos turísticos,
- Hidroeléctricas,
- Plantas de tratamiento sanitario de agua,
- Plantas de tratamiento y de desechos sólidos,
- Sistemas de abastecimiento,
- Edificios de uso múltiple,
- Viviendas de interés social,
- Proyectos de desarrollo turístico, industrial, agroindustrial,
- Protección ecológica,
- Proyectos de reconstrucción o restauración de obras de patrimonio cultural,
- Planes de desarrollo urbano y regionales,
- Supervisión de obras de arquitectura e ingeniería en general.
- Prestación de servicios de consultoría en general (GoConstructores, 2010).

1.6.6. ESTATUTOS:

1.6.6.1. MISIÓN:

La misión de la Empresa Constructora GO Gallegos Oviedo Constructores Cía. Ltda., es la de "ofrecer al país estudios, organización, planificación, construcción y supervisión de obras

relacionadas con la arquitectura y la ingeniería en general, así como la prestación de servicios de consultoría en general en todas las áreas, con responsabilidad social". (GoConstructores, 2010) .

1.6.6.2. VISIÓN:

GO Gallegos Oviedo Constructores Cía. Ltda., tiene como visión la de "contribuir al desarrollo del país a través de la prestación de los servicios en las áreas de ingeniería civil, arquitectura y construcción, en concordancia con las políticas gubernamentales para el mantenimiento del equilibrio ecológico especialmente en las zonas de alto riesgo". (GoConstructores, 2010).

1.6.6.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Los lineamientos estratégicos establecidos por la empresa son:

- Contar con los mejores profesionales para un servicio de excelencia en todos los niveles
- Entregar obras que cumplan con todas las normas de calidad establecidas.
- Cumplir con todas las normas y leyes establecidas para el sistema de construcción.
- Brindar asesoramiento como una empresa de servicios especializados en la construcción. (GoConstructores, 2010).

1.6.7. LOGOTIPO



ILUSTRACIÓN 1 LOGOTIPO LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

FUENTE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

1.6.8. ORGANIGRAMA:

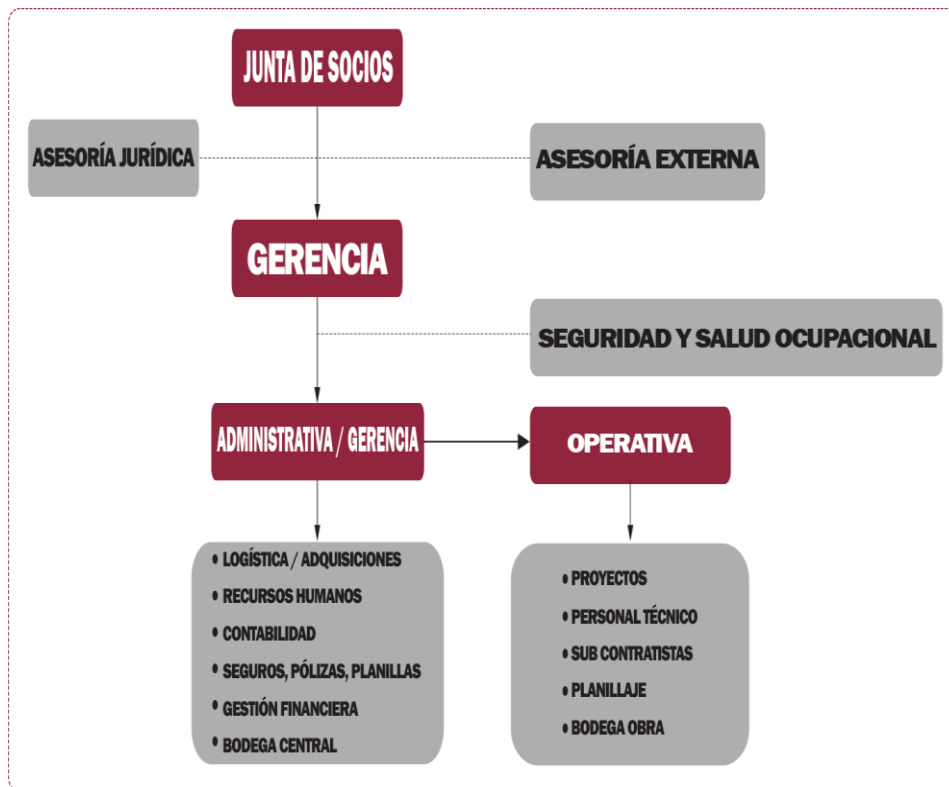


ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

FUENTE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

1.6.9. MARCO JURÍDICO:

El 18 de enero del 2010, ante el Notario Vigésimo Noveno del cantón Quito, doctor Rodrigo Salgado Valdez, se empezó a hacer realidad un

sueño, el nacimiento de una Empresa de Construcción, la cual se fundó para ser líder en el campo de la construcción en épocas futuras: GO Gallegos Oviedo Constructores Cía. Ltda. (GoConstructores, 2010).

1.6.10. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

Los objetivos instituciones de la empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda. , son los siguientes.

1.6.10.1. CALIDAD Y RESPONSABILIDAD

Cumplir con calidad y responsabilidad los trabajos tanto de ingeniería como de arquitectura en general, de una manera profesional y eficaz respetando el medio ambiente. (GoConstructores, 2010).

1.6.10.2. DESARROLLO

Incorporar de manera activa al capital humano del sector donde se ejecuten las actividades de la Compañía, promoviendo el trabajo mancomunado por el desarrollo del sector acorde con a la articulación de las políticas del estado. (GoConstructores, 2010).

1.6.11. POLÍTICAS EMPRESARIALES:

La Dirección de la Empresa GO Constructores Cía. Ltda., atendiendo al compromiso contraído con sus Clientes, dispone los recursos necesarios para asegurar que los productos y servicios suministrados son seguros, fiables y cumplen las especificaciones, normas y códigos

aplicables a su actividad de construcción de obras civiles y rehabilitación de edificios. (GoConstructores, 2010).

La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., ha forjado un espíritu de ser cada día mejores. Ha crecido en base a las siguientes premisas:

- Cumplimiento de los plazos de entrega.
- Cumplimiento de los máximos requisitos de calidad, seguridad y respeto al medio ambiente.
- Un equipo humano propio formado por profesionales con experiencia y formación continuada.
- Una organización interna ágil y accesible.

1.6.12. VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad
- Liderazgo
- Excelencia
- Preocupación por el entorno
- Enfoque a largo plazo (GoConstructores, 2010)

1.6.13. GRUPO DE INTERÉS

Son todos aquellos que tienen interés en la Constructora, sus actividades y logros. Entre ellos se encuentran los clientes, Junta e Socios, el gerente, personal administrativo, personal operativo.

1.6.14. CLIENTE / USUARIO

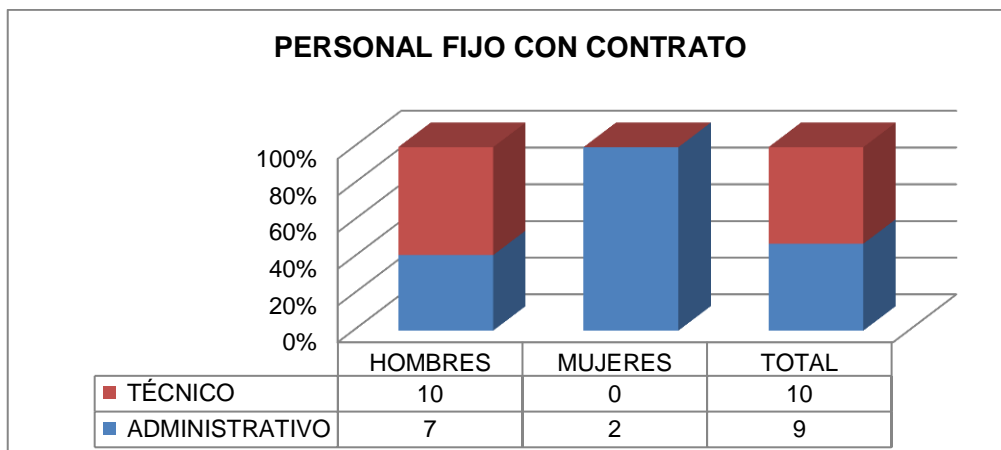
Clientes internos o externos. Instituciones públicas y privadas a quienes La Empresa GO Constructores Cía. Ltda. , prestan sus servicios.

1.6.15. EQUIPO HUMANO

La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., cuenta con un equipo humano, conformado por profesionales en la rama de la construcción, personal administrativo y obreros. Personal capacitado y altamente comprometido con el desempeño de sus actividades.

PERSONAL FIJO CON CONTRATO		
GÉNERO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO
HOMBRES	7	10
MUJERES	2	0
TOTAL	9	10

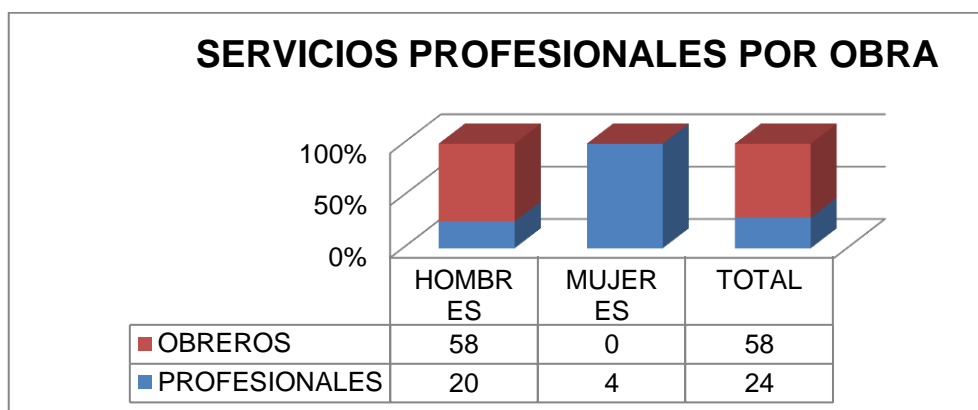
CUADRO 1 PERSONAL FIJO CON CONTRATO
FUENTE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.



CUADRO 2 ESTADÍSTICA PERSONAL FIJO CON CONTRATO
FUENTE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

SERVICIOS PROFESIONALES POR OBRA		
GÉNERO	PROFESIONALES	OBREROS
HOMBRES	20	58
MUJERES	4	0
TOTAL	24	58

CUADRO 3 SERVICIOS PROFESIONALES POR OBRA
FUENTE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.



CUADRO 4 ESTADÍSTICA SERVICIOS PROFESIONALES POR OBRA
FUENTE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

Actualmente la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., cuenta con un equipo de 91 colaboradores, que mantiene un compromiso permanente con la Constructora, dispuestos al cumplimiento de los objetivos comunes.

Lamentablemente y pese al compromiso que mantienen los colaboradores la empresa no cuenta con un Área de Gestión de Talento Humano, por lo que es indispensable su diseño y estructuración dentro de la misma.

CAPÍTULO II

2.1. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

Mediante este proyecto se pretende establecer el estado actual de los procesos de Gestión Humana de la Constructora GO Constructores Cía. Ltda., mediante la observación directa, el análisis documental, entrevistas con los accionistas de la empresa y con el personal fijo. Además de la observación de los procesos de Gestión de Talento Humano que se aplican dentro de la constructora de manera informal.

El desarrollo del proyecto se realizó en tres fases: estudio bibliográfico, identificación de dificultades en gestión de talento humano y propuesta de diseño del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Se ha utilizado el método hipotético deductivo mediante el cual se ha observado la situación de la empresa en conjunto con los accionistas de la misma, para determinar cómo se realizan los procesos de gestión de talento humano en la actualidad y conocer las dificultades que se han presentado en lo que respecta al manejo del recurso humano.

Mediante el método seleccionado se pretende realizar un proceso de observación antes de sacar conclusiones, por lo que es imprescindible tener una visión cercana del ambiente laboral y los procesos de gestión que se aplican dentro de la empresa.

2.2. DIAGNÓSTICO

Con el propósito de tener un diagnóstico acertado de la situación real en la que se encontraba la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se realizó varias reuniones con los principales representantes de la constructora, los que expusieron de forma detallada las carencias y problemas que se encontraban en la empresa en el Área de Gestión de Talento Humano.

La empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., ha atravesado por varios procesos y cambios estructurales, lo que ha ocasionado inconvenientes al momento de la contratación del recurso humano con el que deben contar para cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes externos.

La carencia del Área de Gestión de Talento Humano en la empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., ha generado inapropiados procesos de gestión del talento humano los cuales se detallan en el siguiente árbol de problemas:



ILUSTRACIÓN 3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Cada uno de los factores señalados en esta ilustración ha ocasionado situaciones complicadas en la constructora con respecto al personal, incluso problemas legales de demandas de ex trabajadores, robos de información delicada, pérdida de dinero, etc. Los directivos están conscientes de que estos problemas tienen solución y desean encontrarla.

En la actualidad dentro de las organizaciones se está tomando mayor conciencia de la importancia que tiene el factor humano para el éxito de los planes y programas y el cumplimiento de las metas planteadas por las empresas.

“El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales”. (Zarragotia Alonso, 2009).

Con estos antecedentes surge el interés de involucrarse en la generación del presente proyecto y de diseñar y estructurar un área de gestión humana en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., lo que permitirá fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso académico.

El proyecto Diseño y Estructuración del Área de Gestión Humana, en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., permitirá poner reglas claras a los miembros de la empresa, para lo que se realizarán algunas actividades que serán parte del cambio, iniciando con el levantamiento de procesos y procedimientos del área de Gestión Humana, con el propósito de agilizar la obtención de resultados en la compañía.

La importancia de diseñar estrategias encaminadas a la formación del talento humano beneficiara tanto al personal actual, como al futuro recurso humano, lo que contribuirá a generar mayores logros dentro de la empresa, como contratar al personal más idóneo para cumplir con todos los proyectos establecidos.

A través de la implementación del proyecto se generará un mayor compromiso con las personas que trabajan actualmente en la constructora, se crearán lineamientos claros para generar productos correctos en el menor tiempo posible, es decir que se establecerán las bases y los cimientos de la institución, para cumplir con procesos adecuados tanto para el desarrollo de la empresa como para el desarrollo humano.

Partiendo de la premisa de que la planificación es una función vital para alcanzar el éxito, es necesario iniciar este proyecto con la participación de los dueños de la empresa, por este motivo se organizaron varias

reuniones con los socios de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

2.3. PRIMERA REUNIÓN:

Se definió, conjuntamente con los socios de la Constructora, el alcance del Proyecto por medio del levantamiento de información actual de lo que se hace en relación a la administración del Talento Humano, para determinar las necesidades de la Compañía en materia de gestión humana.

La finalidad de la reunión se resume en:

- Determinar la situación actual de la constructora en lo que respecta al personal.
- Definir el propósito del proyecto.
- Comunicar el propósito del proyecto a los socios de la Constructora.
- Dar seguimiento al trabajo en equipo realizado dentro de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Plantear objetivos comunes: Dirigir el esfuerzo hacia un fin.
- Sugerir metas, objetivos y estrategias para mejorar la gestión de Talento Humano de la empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Promover la unión entre los miembros del grupo.

- Generar protocolos para una correcta dirección de la empresa, manejando el tema de las relaciones familiares objetivamente.
- Facilitar la toma de decisiones entre los miembros, empoderándolos del ámbito de su competencia de acuerdo al perfil de cada uno.

2.4. TEMAS A TRATARSE:

- Conocer el contexto estratégico de la constructora, identificación de la proyección a futuro que se han planteado, hacia dónde quieren llegar.
- Conocer los principales problemas que se han presentado en lo que tiene que ver con el manejo del personal.
- Conocer cuál es la visión de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda. es decir el nivel de desarrollo al que desean llegar. Preparación, formación, experiencia que desean alcanzar, etc.
- De dónde surge la necesidad de implementar un Área de Gestión de Recursos Humanos.
- Quiénes serán los beneficiarios de un Área de Gestión Humana, análisis de los clientes a quien va a servir esta área, propuesta de valor para atender sus requerimientos.
- Objetivos del área de Gestión de Recursos Humanos, estructura, las funciones de cada cargo.
- Plantear la idea del proyecto.

2.5. SEGUNDA REUNIÓN:

- Se plantearon los procesos y procedimientos que se manejarán en el Área de Gestión de Recursos Humanos.
- Se sugiere el levantamiento de perfiles de puestos de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda., para distribución y organización de funciones.
- Conclusiones de la reunión
- Firma de la bitácora de las primeras reuniones.

2.6. TEMAS A DESARROLLARSE

- Exposición de los objetivos planteados para la reunión.
- Exposición de cada miembro del staff con sus inquietudes y expectativas sobre el trabajo que se va a realizar.
- Lluvia de ideas sobre posibles soluciones para los problemas detectados.
- Presentación de las necesidades puntuales como constructora en cuanto a la administración del Recurso Humano.
- Exposición de las actividades que realizará el área de Recursos Humanos dentro de su ámbito de acción.
- Requerimientos especiales sobre plan de comunicación, difusión de políticas, manual de procedimiento de viáticos, nuevas contrataciones, plan de capacitación.
- Conclusiones de la reunión.
- Programación de la siguiente reunión.

2.7. PLAN DE ACCIÓN

Como resultado de la reunión se determina que, la implementación de todos los subsistemas de recursos humanos, son importantes para lograr los objetivos institucionales:

- El levantamiento adecuado de los perfiles de cada puesto determinará la cantidad de recursos humanos que necesita la Constructora GO Constructores Cía. Ltda., y la ubicación apropiada para aprovechar al máximo sus competencias.
- Diseñar un correcto proceso de selección de Talento Humano, ayudará a contar con el personal correcto para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Mediante la capacitación continua del personal se logrará mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores en sus actividades actuales.
- Si se mantiene motivado al personal se logrará retener a los mejores recursos, los mismos que formarán parte de un equipo de trabajo altamente comprometido con el cumplimiento de las metas organizacionales.
- La implementación del manual de procesos y procedimientos del área de Gestión Humana va a determinar el camino correcto para alcanzar las metas organizacionales en el menor tiempo posible.
- Con los perfiles claros se podrá realizar un ajuste puesto – persona, con el personal existente lo que determinará el nivel de conocimientos

y competencias que posee cada uno y así poder cerrar las brechas detectadas.

Por lo expuesto anteriormente es importante el Diseño y Estructuración del Área de Gestión Humana en la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda., y para ello se plantean los siguientes objetivos:

OBJETIVO 1: DEFINIR EL ALCANCE DEL PROYECTO REALIZANDO EL RESPECTIVO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN QUE LOGRE DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LA COMPAÑÍA EN MATERIA DE GESTIÓN HUMANA.		
ACTIVIDADES	TÉCNICAS/ MÉTODOS/ HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES
a) Entrevista con Gerente	Entrevista Guía de entrevista	Entrevista inicial para determinar las necesidades de la Constructora
b) Reunión con el staff	Entrevista estructurada	Reunión con los directivos de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
c) Propuesta de Proyecto	Entrevista estructurada	Reunión con Directorio para presentar el tema a realizar
d) Revisión de documentos de la institución	Recopilación de Información Observación del Archivo	Revisión de página web, estatutos de creación, planes, programas, proyectos, POA'S
e) Reunión con los empleados	Focus Group y entrevistas Guías de entrevistas	Visita a la Matriz y a las obras para conocer las necesidades sobre el área de gestión humana

CUADRO 5 OBJETIVO 1: ALCANCE DEL PROYECTO

OBJETIVO 2: DEFINIR LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS PARA EL DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.		
ACTIVIDADES	TÉCNICAS/ MÉTODOS/ HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES
a) Definición de políticas del Área de Gestión Humana	Levantamiento de información Recopilación bibliográfica	Establecimiento de las políticas que regirán la constructora en base a las necesidades detectadas.

b) Definición y Establecimiento de los procesos de gestión humana a aplicarse en La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Análisis documental / Diseño de instrumentos	Aplicación de los instrumentos definidos para levantamiento de procesos
c) Establecimiento de procedimientos para los procesos establecidos	Análisis documental / Diseño de instrumentos	
d) Distribución de funciones de acuerdo a la capacidad de recursos humanos en nómina	Aplicación de Instrumentos	Aplicación de los perfiles levantados.
e) Presentación de la propuesta de redistribución de funciones.	Aplicación de Instrumentos	

CUADRO 6 OBJETIVO 2: LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

OBJETIVO 3: DEFINIR LAS ESTRATEGIAS (MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS) Y ESTRUCTURA POSICIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA, DENTRO DE LA EMPRESA, PERFILES: RESPONSABLES.

ACTIVIDADES	TÉCNICAS/ MÉTODOS/ HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES
a) Revisión de conceptos sobre misión e importancia de la Gestión de Talento Humano y como se deberá estructurar el área	Recopilación bibliográfica Revisión de formatos aplicados en otras empresas.	
b) Diseño de formato para levantamiento de perfiles	Diseño de Instrumentos	
c) Levantamiento de perfiles de cargos	Entrevista con los ocupantes de cada cargo/ Aplicación de Instrumentos Guía de entrevista	Definición de perfiles de cargos tanto en matriz como en obra y establecimiento de los perfiles del área de gestión humana
d) Revisión la estructura	Análisis documental	Revisión de la estructura vigente

actual de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.		
e) Levantamiento de estructura del área de gestión humana	Diseño de Instrumentos / Aplicación de Instrumentos	Creación de la estructura del área y levantamiento de misión de cada parte de la estructura

CUADRO 7 OBJETIVO 3: DEFINIR LAS ESTRATEGIAS

OBJETIVO 4: ELABORAR PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
ACTIVIDADES	TÉCNICAS/ MÉTODOS/ HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES
3. Planteamiento de la nueva estructura	Taller con directivos	Difusión de la nueva estructura
4. Socialización de la nueva estructura: procedimientos y procesos	Talleres con el personal y directivos	Difusión del trabajo realizado
5. Presentación a la compañía del documento final: Manual de procesos y procedimientos y Manual de perfiles del área de Gestión Humana.	Recopilación de Información de la Investigación	

CUADRO 8 OBJETIVO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

2.8. BENEFICIARIOS

Los principales beneficiarios de la creación de procesos, políticas y procedimientos en la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda., para los subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño y el plan de comunicación serán de manera directa los Directivos y el personal que actualmente labora en la Constructora.

2.9. OBJETIVOS

2.9.1. GENERAL

- Diseñar y Estructurar el Área de Gestión de Talento Humano en la empresa Constructora de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.

2.9.2. ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Diagnosticar el sistema de Gestión de Talento Humano vigente para determinar las necesidades de la Compañía en materia de Gestión Humana.
- Fortalecer los procesos de selección de Talento Humano enmarcados en las políticas de la institución, como en las exigencias del mercado.
- Definir una estructura adecuada y funcional de políticas, procedimientos y procesos del área de Gestión Humana.
- Definir estrategia (misión, visión, objetivos generales y específicos) y estructura posicional del área de Gestión Humana, perfiles: responsables.
- Definir los procesos para la elaboración del plan de Diseño y estructuración del área de Gestión humana.

2.10. RESULTADOS

- El Área de Gestión de Talento Humano en la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Estructurar los procesos de selección de personal.

- Desarrollar procesos de capacitación y desarrollo del personal.
- Estructurar evaluaciones que validen el desempeño de los empleados con estrategias de mejora.
- Elaboración de manual de procedimientos. (Estudio de cada cargo y sus funciones).

2.11. ACTIVIDADES

- Entrevistas con directivos
- Conversaciones con jefes de área
- Reunión con el Staff
- Propuesta de Proyecto
- Revisión de documentos de la constructora
- Reunión con empleados
- Recopilación Bibliográfica
- Definición y Establecimiento de los procesos de gestión humana a aplicarse en la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Establecimiento de procedimientos para los procesos establecidos
- Distribución de funciones de acuerdo a la capacidad de recursos humanos en nómina.
- Diseño de formato para levantamiento de perfiles.
- Levantamiento de perfiles de cargos.
- Revisión de la estructura actual de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Levantamiento de estructura del área de gestión humana.

- Planteamiento de la nueva estructura.
- Socialización de la nueva estructura: procedimiento y procesos
- Presentación a la compañía del documento final: Manual de procesos y procedimientos y Manual de Perfiles.

2.12. SUPUESTOS

2.12.1. FACTORES INTERNOS

- Falta de recursos económicos destinados a la ejecución del proyecto.
- Falta de cooperación de los directivos de la empresa.
- Venta de la empresa constructora.

2.12.2. FACTORES EXTERNOS

- Ausentismo del capital humano.
- Paralización de las actividades de la empresa por problemas en la contratación de mano de obra.

2.13. INDICADORES

- Estructura del área de Gestión Humana.
- Reuniones, en las que se realizará la revisión de información de la constructora.
- Manual de políticas, procedimientos y procesos de Gestión Humana.
- Plan Operativo.

- Cronograma de implementación.

2.14. FUENTES DE VERIFICACIÓN

- Aprobación de Manuales y de la Estructura de Recursos humanos por parte de los directivos de la Constructora.
- Registro de las reuniones mantenidas, bitácora de registro de asistencia.
- Revisión y aprobación de los manuales correspondientes.
- Revisión y aprobación de estructura y plan operativo.
- Seguimiento al cumplimiento del organigrama planteado.

2.15. SOSTENIBILIDAD

El presente proyecto es el resultado de un diseño teórico de la gestión del talento humano, su aplicación y ejecución dependerá de los socios de la empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

2.16. MEDIOS O INSUMOS

- Recursos tecnológicos
- Recursos humanos
- Recursos administrativos
- Recursos económicos
- Recursos bibliográficos

2.17. COSTOS PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE TESIS			
FASES		PRESUPUESTO	
	ACTIVIDADES	RECURSOS	GASTOS
OBJETIVO 1: Definir el alcance del Proyecto levantando información que logre determinar las necesidades de la Compañía en materia de gestión humana.	a) Entrevista con Gerente	Material de Oficina: Libreta, esferos, pilas AA para grabadora	\$ 20,00
	b) Reunión con el staff		
	c) Propuesta de Proyecto	N/A	\$ -
	d) Revisión de documentos de la institución	N/A	\$ -
	e) Reunión con los empleados	Material de Oficina: Libreta, esferos, pilas AA para grabadora	\$ 5,00
TOTAL			\$ 25,00
OBJETIVO 2: Definir políticas, procedimientos y procesos del área de Gestión Humana	a) Definición de políticas del área de Gestión Humana	Material de Oficina: Libreta, esferos, pilas AA para grabadora, hojas de papel bond, tinta de la impresora.	\$ 60,00
	b) Definición y Establecimiento de los procesos de gestión humana a aplicarse en GO constructores		
	c) Establecimiento de procedimientos para los procesos establecidos		
	d) Distribución de funciones de acuerdo a la capacidad de recursos humanos en nómina		
TOTAL			\$ 60,00
OBJETIVO 3: Definir estrategia (misión, visión y objetivos generales y específicos) y estructura posicional del área de Gestión Humana, perfiles: responsables.	a) Revisión de conceptos sobre misión e importancia de la Gestión de Talento Humano y como se deberá estructurar el área	Libros de Recursos Humanos	\$ 200,00
	b) Diseño de formato para levantamiento de perfiles	Material de Oficina: Libreta, esferos, pilas AA para grabadora, hojas de papel bond, tinta de la impresora.	\$ 60,00
	c) Levantamiento de perfiles de cargos		
	d) Revisión la estructura actual de GO Constructores		
	e) Levantamiento de estructura del área de gestión humana		
TOTAL			\$ 260,00
OBJETIVO 4: Elaborar plan de implementación	a) Planteamiento de la nueva estructura	Break para Socialización	\$ 40,00
	b) Socialización de la nueva estructura: procedimientos y procesos		
	c) Presentación a la compañía del documento final: Manual de procesos y procedimientos y Manual de perfiles	Material impreso del proyecto: tinta de impresora, hojas, carpetas, anillados	\$ 60,00
TOTAL			\$ 60,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO			\$ 405,00

CUADRO 9 PRESUPUESTO

2.18. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

El Marco Lógico es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del proyecto.

MARCO LÓGICO			
OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
OBJETIVO DE DESARROLLO	Diseñar y Estructurar el Área de Gestión Humana para la empresa Constructora la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.	Estructura de Recursos Humanos, manuales de procesos, políticas y procedimientos.	Aprobación de Manuales y de la Estructura de Recursos humanos por parte de los directivos de la Constructora.
OBJETIVO DEL PROYECTO	Definir el alcance del proyecto levantando información que logre determinar las necesidades de la compañía en materias de gestión humana.	Reuniones, revisión de información de la constructora	Registro de la reunión, bitácora de registro de asistencia
	Definir Políticas, procedimientos y procesos del área de gestión humana.	Manual de políticas, procedimientos y procesos para recursos humanos	Revisión y aprobación de los manuales correspondientes
	Definir estrategia (misión, visión y objetivos generales y específicos) y estructura posicional del área de gestión humana, perfiles: responsables	Estructura de recursos humanos, plan operativo	Revisión y aprobación de estructura y plan operativo
	Elaborar plan de implementación	Cronograma de implementación	Seguimiento al cumplimiento del organigrama planteado

No.	ACTIVIDADES	INSUMOS	COSTOS
1	Entrevistas con directivos.	Entrevista	0
2	Conversaciones con jefes de área.	Entrevista	0
3	Reunión con el Staff.	Entrevista	50,00
4	Propuesta de Proyecto.	Entrevista	0

5	Revisión de documentos de la constructora.	Recopilación de información	0
6	Reunión con empleados.	Focus Group/ Entrevistas	0
7	Recopilación Bibliográfica.	Documentos de constitución de la constructora	0
8	Definición y Establecimiento de los procesos de gestión humana a aplicarse en la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.	Diseño de Instrumentos	0
9	Establecimiento de procedimientos para los procesos establecidos	Diseño de Instrumentos	0
10	Distribución de funciones de acuerdo a la capacidad de recursos humanos en nómina	Aplicación de instrumentos para levantamiento de perfiles	0
11	Diseño de formato para levantamiento de perfiles.	Diseño de instrumentos	0
12	Levantamiento de perfiles de cargos.	Entrevista con los ocupantes de cada cargo	0
13	Revisión la estructura actual de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.	Análisis Documental	0
14	Levantamiento de estructura del Área de Gestión Humana.	Diseño de Instrumentos	0
15	Planteamiento de la nueva estructura.	Taller con directivos	0
16	Socialización de la nueva estructura: procedimiento y procesos.	Taller con directivos	800,00
17	Presentación a la compañía del documento final: Manual de procesos y procedimientos y Manual de Perfiles.	Taller con directivos	0

CUADRO 10 MARCO LÓGICO

El diseño del Marco Lógico para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., debe ser un proceso interactivo en el que todos los miembros de la compañía participen. Representará gasto operativo para el tema de logística para los talleres de difusión y presentación del proyecto, puesto que todos los materiales e información serán proporcionados por GO Constructores.

2.19. MONITOREO

La implementación del presente proyecto se aplicará con la realización de los manuales técnicos para la Gestión de Talento Humano. La fase de ejecución del proyecto será una decisión de los socios de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.

2.20. EVALUACIÓN

La evaluación y aplicación del presente proyecto permitirá medir los logros y la efectividad del proyecto, lo que permitirá un correcto seguimiento de la información a través de la revisión técnica de los manuales.

2.21. DESTINATARIOS

Al culminar el presente proyecto, los principales beneficiarios serán:

- Socios de la empresa Constructora
- Empleados
- Colaboradores

2.22. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE PLAN DE TESIS																											
FASES	ACTIVIDADES / MESES	MESES																									
		1				2				3				4				5				6					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
OBJETIVO 1: Definir el alcance del Proyecto levantando información que logre determinar las necesidades de la Compañía en materia de gestión humana.	a) Entrevista con Gerente	■	■																								
	b) Reunión con el staff	■	■																								
	c) Propuesta de Proyecto			■																							
	d) Revisión de documentos de la institución			■																							
	e) Reunión con los empleados			■																							
OBJETIVO 2: Definir políticas, procedimientos y procesos del área de Gestión Humana	a) Definición de políticas del área de Gestión Humana				■																						
	b) Definición y Establecimiento de los procesos de gestión humana a aplicarse en la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.				■	■																					
	c) Establecimiento de procedimientos para los procesos establecidos					■	■																				
	d) Distribución de funciones de acuerdo a la capacidad de recursos humanos en nómina						■	■																			
	e) Presentación de la propuesta de redistribución de funciones y contratación de nuevo personal								■	■	■																
OBJETIVO 3: Definir estrategia (misión, visión y objetivos generales y específicos) y estructura posicional del área de Gestión Humana, perfiles: responsables.	a) Revisión de conceptos sobre misión e importancia de la Gestión de Talento Humano y como se deberá estructurar el área																										
	b) Diseño de formato para levantamiento de perfiles																										
	c) Levantamiento de perfiles de cargos																										
	d) Revisión la estructura actual de la Empresa constructora GO Constructores Cía. Ltda.																										
	e) Levantamiento de estructura del área de gestión humana																										
OBJETIVO 4: Elaborar plan de implementación	a) Planteamiento de la nueva estructura																										
	b) Socialización de la nueva estructura: procedimientos y procesos																										
	c) Presentación a la compañía del documento final: Manual de procesos y procedimientos y Manual de perfiles.																										

CUADRO 11 CRONOGRAMA

CAPÍTULO III

3.1. RECURSOS HUMANOS

De acuerdo al concepto establecido en la enciclopedia libre (Wikipedia.org), “en administración de empresas se denomina Recurso Humano al trabajo que aporta un conjunto de empleados o colaboradores dentro de una organización”. El recurso humano debe ser tratado como una parte insustituible dentro de las organizaciones ya que es éste quien va a administrar los recursos materiales y económicos con los que la empresa cuenta, y son los responsables de la ejecución y avance de todas las tareas y actividades que se programen para el buen funcionamiento de las organizaciones, cualquiera que sea el ámbito de su competencia.

3.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según (Chiavenato, 2004, pág. 2), “Cuando se habla de administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones”. Es necesario, por ello realizar una administración profesional de este recurso.

Siguiendo lo determinado por el mismo autor (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004), vemos que la producción

de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas, por esto el área que se encargue de administrar al personal debe actuar como ente asesor de la Dirección y motivar a que, el trabajo dentro de cualquier organización, sea realizado en equipo, a través de procesos, donde sus miembros se convierten en parte del engranaje necesario para alcanzar el cumplimiento de las metas planteadas.

Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004) nos expone que cuanto más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, creando un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Por lo tanto se debe velar porque exista un ambiente adecuado para que el recurso humano crezca, produzca y se desarrolle al mismo nivel de la organización. La Organización es un ente inerte, quien le da vida es el ser humano, el recurso, sin duda más importante dentro de las mismas.

La administración de recursos humanos va más allá de las actividades de búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del recurso humano, debe contener el conjunto de normas y parámetros definidos con claridad para lograr el bienestar y crecimiento del personal.

La administración de los recursos humanos, se convierte en filosofías, políticas y prácticas que influyen en la gente que trabaja para una organización. Las diversas actividades de la administración de los recursos humanos deben ayudar a que la organización logre cumplir sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja competitiva frente a los cambios acelerados y exigencias de la sociedad.

Para los autores (William Werher, Keith Davis, 1992, págs. 10,11) “A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada”.

En mi opinión se trata también de mantener a esos trabajadores motivados y comprometidos con la organización y para ello se debe desarrollar una serie de lineamientos enfocados a este objetivo.

De acuerdo con (Chiavenato, 2004, pág. 3) “En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización

consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología”.

De acuerdo a lo anterior, debemos hablar de administración de recursos humanos para destacar la administración con las personas como asociados, socios estratégicos, y no como simples recursos.

3.3. LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Los procesos de Gestión Humana, de acuerdo a mi experiencia en el área de Recursos Humanos, se han orientado a solucionar contextos inevitables dentro de las organizaciones, tales como: desarrollo de planes de capacitación, escoger a candidatos que cumplan perfiles requeridos, ejecutar planes salariales motivantes, cumplir con temas de ingreso de personal, etc. con la finalidad de generar climas favorables para los empleados.

En este sentido, Chiavenato (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa.

Sin embargo, en las organizaciones modernas son considerados los lineamientos, políticas, estrategias y mecanismos para atraer

colaboradores, así como también el seguimiento del trabajador y el liderazgo profesional y personal. En este sentido, (Chiavenato, 2009, págs. 13,14) plantea seis procesos de la gestión humana:

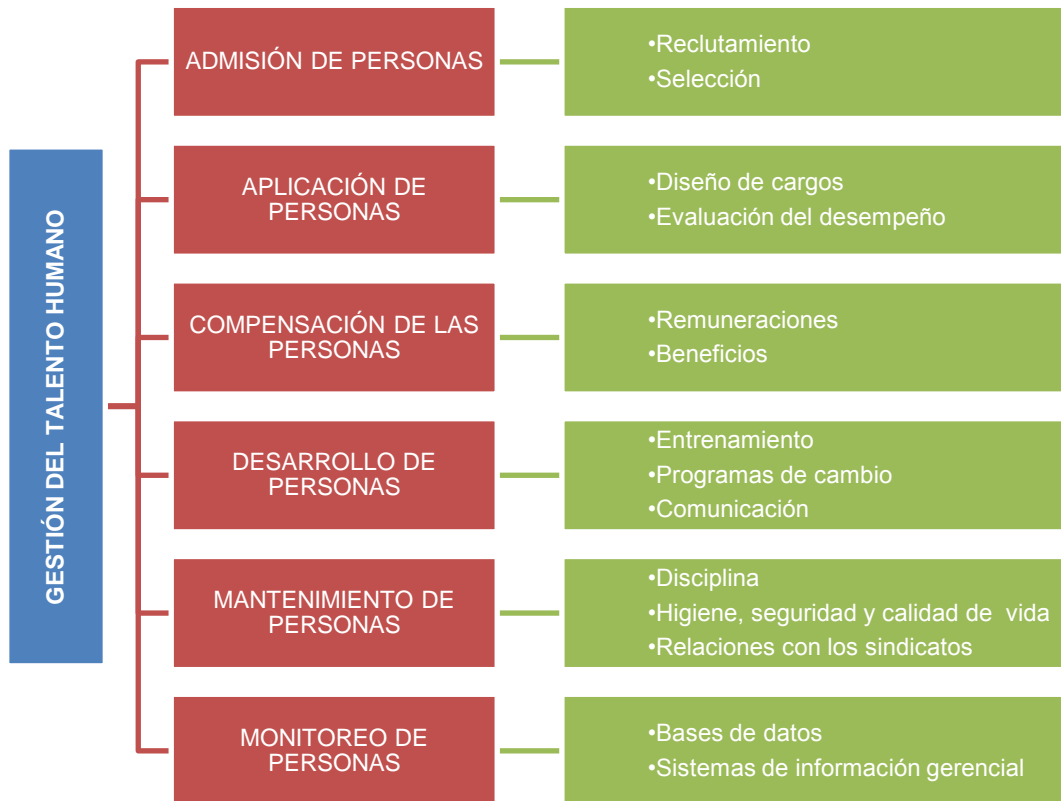


ILUSTRACIÓN 4 PASOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FUENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CHIAVENATO

En consecuencia, todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de si se utilizan de manera correcta o incorrecta.

Con relación a lo anterior la implementación de los procesos de gestión humana en las organizaciones modernas le brindan orientación y guía

permanente para el desarrollo de sus metas, definición de valores y principios que son elementos fundamentales para garantizar una adecuada gestión del talento humano que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa y su entorno. Este concepto servirá de base para el desarrollo del proyecto ya que serán los procesos la guía para administrar el recurso humano de una forma más profesional.

3.4. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

El tema de competencias dentro de las organizaciones en nuestro país (especialmente en el sector público) es algo que no se ha implementado al 100%, ya que muchos no entienden aún el concepto de esta metodología y por lo tanto no han aprovechado al máximo su importancia dentro del manejo de personas en el área de Recursos Humanos.

Para comprender mejor la definición de talento humano por competencias, debemos conocer el significado de la palabra competencias, de acuerdo a los siguientes autores:

Para (Alles, 2006, págs. 23,24) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos pre-cedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo”.

De acuerdo con esta definición el término competencia tiene diferentes aplicaciones dentro de las características propias de cada empresa.

Dentro de las definiciones del término competencia su origen más claro está en Boyatzis y su libro *The Competent Manager* (1982), aunque McClelland ya citaba el término en su artículo “Testing for competence rather than for intelligence” en 1973. Lo definió como una característica personal que puede evaluarse y que permite diferenciar a aquellos empleados que tienen un rendimiento superior de los que tienen uno promedio.

(Alles, 2006, pág. 59), define desde el concepto de Spencer y Spencer el término competencia como: “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

De lo mencionado anteriormente se puede determinar que las competencias son características fundamentales de los seres humanos, que condicionan las formas de comportamiento y de pensamiento.

Al ser las competencias el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que tiene el ser humano notamos que estas pueden llegar a desarrollarse a su máximo nivel si así la empresa lo requiere.

Al conocer el concepto de la palabra competencia dentro de Recursos Humanos, entendemos que la gestión por competencias puede aplicarse a todos los subsistemas de recursos humanos de una manera consecutiva, es decir que el resultado de un subsistema debe servir de base para que se aplique en el siguiente, por ejemplo: en levantamiento de perfiles, selección, evaluación, capacitación y desarrollo, etc.

Viéndolo de esta manera, varios autores se han preocupado por aplicarlo en cada subsistema. Así para (Alles, 2008, pág. 20) “La buena

selección de colaboradores es una preocupación que desde siempre ha desvelado a muchos. Si se tiene en cuenta que la selección es un proceso iterativo (por aproximaciones sucesivas), realizarla en varias etapas nos acerca al éxito. La selección por competencias y la entrevista por competencias son nuevos caminos que ayudan a mejorar los esquemas de selección de personal”.

De acuerdo con (Fernández, 2005, pág. 302) “La gestión por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia la competencia de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa”.

De acuerdo a lo anterior la gestión por competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento humano.

La gestión humana mediante competencias es importante dentro de las empresas, pues permite conocer la capacidad que tienen los trabajadores para desempeñar un cargo puntual y enfrentarse a situaciones del día a día. De esta manera será más fácil desarrollarlas para lograr que realicen un trabajo más eficiente y eficaz y cumplan con las metas organizacionales.

3.5. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Es importante mencionar que la organización de un Área de Gestión de Recursos Humanos es una decisión importante, respecto del manejo del talento humano dentro de las organizaciones, ya que el personal debería considerarse como el recurso más importante e indispensable para alcanzar los objetivos planteados.

Para poder determinar un modelo de administración por procesos en la Organización, debemos, entender el significado del mismo.

Según (Bravo Carrasco, 2011, pág. 9) “la administración de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”.

Sin pretender agotar el tema, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

Este tipo de Administración permite visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Considerando lo anterior podemos concluir que el sistema de Recursos Humanos, se considera un proceso estructurado encaminado a cumplir con la misión, visión, estrategia y valores institucionales, por medio del aporte de sus colaboradores y con el direccionamiento adecuado de sus directivos.

3.6. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, pág. 6).

Las empresas poseen algo en común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo el progreso, los logros y los errores de sus empresas. Las personas se constituyen el Capital máspreciado.

Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con

mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente la gestión de talento humano es la responsable del éxito dentro de las empresas debido a que son las personas quienes generan, fortalecen y dinamizan los cambios y desafíos que se presentan dentro de las empresas.

La gestión de talento humano permite que las personas sean capaces de conducir las empresas a la excelencia y al éxito, permitiendo mayor participación y compromiso de parte de los colaboradores.

La gestión de recursos humanos es importante porque comprende las actividades encaminadas a obtener, coordinar, mantener y desarrollar los recursos humanos dentro de una organización.

Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. (Santillan, 2007).

Funciones de la gestión de recursos humanos:

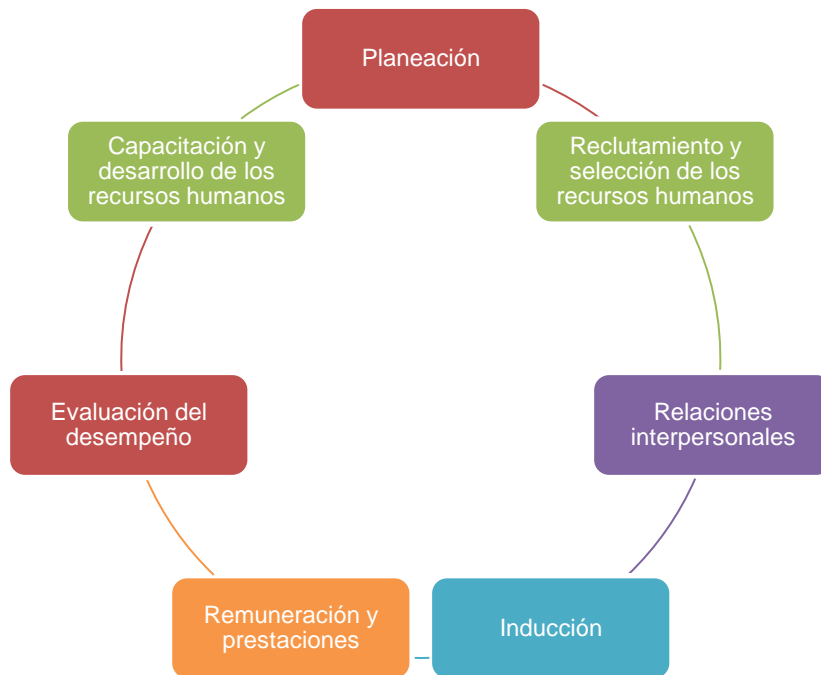


ILUSTRACIÓN 5 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según (Chiavenato, 2004), “La gestión de los recursos humanos es cada vez más importante dentro la planificación estratégica y de las acciones ejecutivas de las empresas. Disponer de colaboradores con talento, motivados, comprometidos, responsables, que se sientan valorados y satisfechos se ha convertido en una cuestión fundamental dentro de la nueva administración de la empresa, quienes ahora ponen vital atención al recurso humano para el alcance de sus metas y objetivos”.

Para que una empresa alcance sus metas no sólo debe contar con los recursos materiales necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. En este sentido, el conocimiento de los procedimientos

básicos de gestión de recursos humanos es un aspecto crítico dentro las empresas.

Para que la empresa pueda desempeñar adecuadamente este papel deberán estar al tanto de los nuevos avances en esta materia y poner de relieve la gran importancia de recursos humanos en el funcionamiento de la empresa.

Para (Chiavenato, 2004, pág. 165) “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

Analizando la cita, la administración de recursos humanos en la actualidad, además de tener recursos humanos capaces de cumplir con los objetivos de la organización, también debe aportar con las condiciones para que esos recursos humanos se mantengan trabajando en la organización de acuerdo a sus objetivos personales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno variable, competitivo, inmerso en continuos avances tecnológicos, buscando la excelencia en la prestación de sus servicios, reducción de costos,

estructuras flexibles, trabajo en equipo, formación y capacitación continua para los empleados, y lo más importante, contar con el personal idóneo para que cumpla con estos altos estándares de calidad requeridos.

Con el constante desarrollo de las empresas en el área de la construcción que según datos del INEC en nuestro país se ha desarrollado en un 25% con relación al 2000 (INEC, 2000), La Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., detectó que no puede quedarse estancada, y que la mejor manera de crecer es contratar al personal más idóneo, promover el desarrollo de su personal, apuntar a una distribución equitativa de sueldos y funciones, desarrollar un plan de beneficios, implementar un plan de motivación etc.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

De acuerdo con (Esparragoza, 2002). "Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano”.

Mediante la revisión bibliográfica y de acuerdo a la necesidad planteada por la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda. S.A., es necesaria la implementación de este proyecto del diseño del Área de Gestión Humana y realizar el levantamiento de procesos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, como la guía para que todos sepan hacia donde caminan.

Las empresas no son estáticas y deben estar preparadas para adaptarse a las exigencias del entorno, más en el ámbito de la construcción, el cual es considerado un ambiente bastante variable, al hablar de constructoras nos referimos a empresas de la construcción o fabricación de: viviendas, puentes, edificios, etc.

Aquí entra en juego el crecimiento de la urbe, la creatividad, la adaptación de nuevas estructuras en espacios reducidos, exigencias del medio, ornato de las ciudades, entre otros temas de vital importancia para los cambios a los cuales debe adaptarse este tipo de empresas.

La palabra “construcción” indica, a finales del siglo XVIII, una serie de aplicaciones técnicas: edificios públicos y privados, calles, puentes, canales, movimientos de tierras e instalaciones urbanas: acueductos y alcantarillado. Incluye, más o menos, toda manufactura de gran tamaño donde no sea predominante el aspecto mecánico. (Benevolo, 2013).

“El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de las otras partes interesadas a largo plazo y de modo equilibrado y esto se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización mediante la toma de conciencia del entorno mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.” (Ginebra, 2009).

3.7. CAMBIOS DE PARADIGMAS EN RECURSOS HUMANOS

Según (Lefcovich, Gestipolis, 2005), por paradigmas se entienden el conjunto de conceptos que conforman la estructura mental a través de la cual los seres humanos perciben tanto al mundo exterior y sus sensaciones, como sus experiencias personales.

Este conjunto de conceptos es el producto de la experiencia, el entrenamiento, las enseñanzas y patrones culturales existentes en una sociedad. Estos se generan tanto a nivel individual, como así también a nivel social.

Para entender esto es necesario definir qué es un paradigma, encontrar un significado que ayude a entender la evolución de la Administración en el área de Recursos Humanos, así lograremos introducirnos en el tema entendiendo los cambios que se han suscitado a través de la historia en estos argumentos.

“Paradigma es el conjunto de reglas, prácticas y disposiciones que definen o establecen límites e indica cómo comportarse dentro de esos límites para que una disciplina científica tenga éxito durante un periodo específico de tiempo”. (Yanover, 2008).

Entonces el cambio de paradigmas se da simplemente cuando surge un nuevo conjunto de reglas, prácticas y disposiciones dentro de cualquier disciplina.

En estos cambios de paradigmas interviene un factor muy importante para el cumplimiento de las exigencias de cambios, es la planeación de recursos humanos, considerada como el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacerlas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. "La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos". (Chiavenato, 2004).

De acuerdo con (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004, pág. 135) “La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible”.

La administración de Recursos Humanos como una disciplina científica muy importante, ha ido cambiando a través del tiempo, mejorando sus prácticas y reglas para adaptarse a las necesidades y exigencias de la sociedad en la cual se desenvuelven las organizaciones.

En tanto, una sociedad tiene capacidad de cambio, los paradigmas van evolucionando para adaptarse a los nuevos requerimientos, y así hacer factible la supervivencia tanto de los individuos como de la sociedad en su conjunto.

De esta manera, vemos como la Administración del siglo XXI ha logrado adoptar nuevas filosofías, se han roto paradigmas, surgen muchas técnicas y nuevos modelos, visionándose un cambio y modernización tanto en la Administración Pública como en la Privada.

La amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en las últimas tres décadas, aproximadamente, en varios

entornos como por ejemplo en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental ha ocasionado el movimiento de las organizaciones.

Por ejemplo uno de estos cambios lo vemos en el tema de la comunicación dentro de las organizaciones, la época de la comunicación nos permite, en la actualidad, ser más efectivos en la búsqueda de solución de problemas que antes eran difíciles de entender; así mismo, dentro de las organizaciones es más fácil estar en contacto con todos los miembros de la empresa, tanto dentro y fuera de la localidad donde esta se encuentre ubicada.

La etapa de revolución tecnológica, también ha sido causa de cambio dentro de los paradigmas de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, ya que exige que al estar en una sociedad industrial, las empresas tengan conocimiento y adecúen sus teorías a modelos de Reingeniería, Bechmarking, DO, Calidad Total, etc., para que contribuyan a cumplir con los objetivos planteados de manera eficaz y eficiente.

La política ideal, para el desarrollo de la estrategia planteada dentro de las organizaciones, es considerar al ser humano como el elemento más importante. Esto hace que se generen políticas y leyes sobre igualdad de oportunidades en el trabajo sin distinción de sexo, religión o

procedencia. De igual manera las personas deben estar preparadas, profesionalmente, para adaptarse al ritmo que les exige la tecnología.

En el subsistema de selección de personal por ejemplo, hay varios factores que ahora son considerados y que antes ni siquiera eran pensados como una alternativa para mejorar la productividad de las mismas. Con relación a las competencias que tiene cada individuo para desempeñar de mejor manera una actividad y que son factores claves para alcanzar el éxito.

Para escoger a un candidato no cuenta, únicamente un título universitario, sino también la actitud y grado de inteligencia emocional del individuo para enfrentarse a situaciones de cambio, dentro y fuera del ámbito laboral. Ahora buscamos personas con competencias y actitudes que se adapten a la organización y al entorno que la rodea. Así vemos que, anteriormente, no era tan importante contratar Recursos Humanos poli funcionales para que le hagan frente a los nuevos retos.

Ya no se busca simplemente mano de obra barata, se busca personas que crezcan y se desarrollen dentro de las empresas ya que son ellos los protagonistas principales y generadores de cambio en el ámbito laboral.

Los valores individuales también están cambiando, las personas tienen nuevas expectativas del trabajo; vemos como ahora se busca, por ejemplo, hacer carrera dentro de las organizaciones y aprender nuevas cosas, en lugar de tener un empleo estable. Por lo que esto será un factor de motivación para esa fuerza laboral y no únicamente el rédito económico.

La competitividad y la calidad total, exigen a la Administración de Recursos Humanos aplicar técnicas que ayuden a sus miembros a adoptar un cambio de mentalidad y estrategias de adaptación a los mismos.

En este sentido, el administrador o cabeza de equipo, tiene que convertir en un facilitador y líder transformacional del potencial de sus miembros, deberá tomar una actitud de acción y no de reacción frente a lo que se presenta, para provocar y crear oportunidades para su gente y la organización.

Con esto nos darnos cuenta de los cambios que se van presentando; la empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando condiciones a cambio de retribuciones que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En la actualidad, las funciones de la empresa son diferentes.

Al estar formados por seres humanos, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el desarrollo de la persona al permitir la auto realización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el cual se desarrolla. Ahora, el factor humano es decisivo, dentro de las organizaciones.

Aún por sobre el desarrollo tecnológico de la actualidad, el ser humano sigue siendo un importante factor generador de cambios ya que piensa, siente, se motiva, crea, innova, corrige errores, etc. Por lo tanto el desarrollo de su potencial es muy importante.

En el siglo XXI, las empresas capacitan a las personas con la teoría de que todas las competencias se desarrollan; por lo tanto deben prepararlas para el avance de la tecnología a la cual se enfrenta la organización. Gestionar la motivación conjuntamente con los conocimientos técnicos y la capacidad de creatividad incrementa la inventiva e innovación aplicada en la empresa.

Del mismo modo, el resultado de un proceso ya no le corresponde a una sola persona, es muy importante el desarrollo del trabajo en equipo y la integración de todos los miembros hacia un objetivo común. La responsabilidad es para todos, por lo que el Empowerment es otra de las tendencias aplicadas en la planeación de los Recursos Humanos.

En conclusión vemos, que los cambios producidos en el entorno impactan en todos los componentes del trabajo de una empresa: los sistemas productivos, el marketing, los enfoques sobre la calidad, la investigación-desarrollo, el manejo de existencias, los criterios de competitividad y efectividad, así como en los enfoques sobre las funciones gerenciales.

El trabajo en equipo y la integración de todos los miembros de la organización en busca del cumplimiento de objetivos, exige la participación activa de todo el personal, en todos los procesos de calidad, servicios y ventas. Contribuyendo al cumplimiento de los principales objetivos de la organización, así como la plena satisfacción de los clientes internos y externos. El trabajo en equipo de la organización hace que desaparezcan las actitudes individualistas y heroicas y que todos busquen el bien común.

La capacitación y las nuevas tendencias hacen, también, que el personal deje de especializarse en una sola tarea y pasar a desarrollarse, íntegramente, en las diversas actividades que hacen a la totalidad de los procesos, pasando a tener importancia primordial la polivalencia de todo el personal, inclusive a nivel directivo.

Estos nuevos paradigmas logran que, al integrar a la gente en la toma de decisiones, se de la mejora continua en los niveles de productividad

y disminuya la rotación del personal; pues éste se siente parte importante de la empresa.

En la formación de las personas se hace hincapié en la capacitación del personal en aspectos tales como:

1. Las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones.
2. Trabajo en equipo.
3. Herramientas de gestión.
4. Mapas Mentales, Pensamiento Lateral, Inteligencia Emocional y Programación Neuro-Lingüística, entre otras.
5. Economía Digital.

Con esto se logra ayudar a la persona a entrar en este mundo cambiante aceptando los nuevos paradigmas y tendencias, olvidando la tradicional administración donde el ser humano tenía poca importancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como conclusión podemos decir que la Administración de Recursos Humanos en la actualidad, consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado, acompañados de un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección.

Vivimos en una época en la cual el cambio de paradigmas resulta fundamental, en todos los órdenes, siendo necesario lograr un énfasis especial en los cambios de mentalidad concernientes a la gestión del

personal, pues en ello se basan los demás cambios estratégicos, sean estos en relación a cuestiones tecnológicas, comerciales o financieras.

3.8. POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Una vez que se ha planteado la importancia de estos cambios para las empresas y después de haber realizado una breve revisión de los procesos relacionados con la Calidad que se manejan en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda. S.A. se propone las siguientes recomendaciones:

1. Es importante que dentro de los objetivos de Calidad de la empresa constructora la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se señalen objetivos relacionados al talento humano, tomando en cuenta que son un pilar fundamental para el desenvolvimiento de las actividades de la organización y para la obtención de los objetivos establecidos; actualmente se pudo constatar que dentro de los objetivos de Calidad no se ha destinado ningún punto relacionado al crecimiento y desarrollo del recurso humano. Lo que genera inapropiados procesos de gestión de talento humano (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas).

Según (Chiavenato, 2009, pág. 14) “Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. De esta manera, si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de aplicación de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí”.

2. La Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., no cuenta con procesos ni procedimientos definidos, no hay una estandarización en la base documental, sobre actualización de políticas, procesos y procedimientos adecuados.

Por lo que se recomienda realizar el levantamiento correspondiente y posteriormente un taller de capacitación y difusión, donde se emitan las directrices para que todos los procedimientos se cumplan. Esto aportará a que todos sepan lo que se hace dentro de cada área.

Para los autores (Simon L. Dolan, Ramón Valler Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Shuller, 2003, pág. 6) “Mediante el análisis de puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace,

cómo se hace y por qué se hace) como requerimientos importantes para su correcta ejecución.

Ante la carencia de correctos procesos de gestión de talento humano, en la empresa dichos procesos se generan de manera inadecuada lo que ocasiona en la empresa una rotación de personal, falta de compromiso y pertenencia de los empleados.

3. No existe un proceso definido el tema de Seguridad Social por lo tanto no hay un plan de contingencia establecido.

4. Se recomienda mejorar el proceso de inducción, no se ha establecido un proceso claro de inserción del nuevo colaborador al puesto de trabajo, debería crearse un procedimiento incluyendo una lista de control de los temas dictados en la inducción, especialmente sobre los sistemas propios de cada área.

5. Establecer planes de capacitación y desarrollo del personal, especialmente en lo que se refiere a las áreas de servicio. Encontramos una gran falencia en este tema.

6. Desarrollar un plan de crecimiento profesional para motivar al recurso interno y no perder al recurso capacitado.

Esto ayudará a La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., para:

- Apoyar a los objetivos estratégicos de la compañía
- Permitir a la organización centrarse en el cliente
- Aumentar la capacidad de la empresa para competir
- Mejorar el uso de los recursos
- Optimizar la estructura orgánica de la Empresa
- Mejorar la calidad del producto y/o servicio
- Reducir los tiempos de trabajo
- Reducir el costo del proceso
- Incrementar la productividad y la competitividad

3.9. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo (Münich, 2005, pág. 123) “las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables para garantizar el proceso de organización”.

Por lo tanto deberán aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

- **ORGANIGRAMAS.** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

- **MANUALES.** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de organización, políticas, departamentales, bienvenida, procedimientos, contenido múltiple, técnicos y puesto.
- **DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO.** También conocidos como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. En los diagramas de flujo, la representación gráfica de un procedimiento es mediante la utilización de símbolos.
- **ANÁLISIS DE PUESTOS.** El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican, detalladamente, las labores que desempeña una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (específicamente del puesto).

3.10. POLÍTICAS INSTITUCIONALES:

De acuerdo a un artículo publicado en (Creadess, 2013), las políticas son el conjunto de guías y acciones a seguir que ayudarán a hacer operativa una estrategia dentro de cualquier organización. Representa la guía, para que, los miembros de una organización alcancen los objetivos estratégicos establecidos a través de parámetros y directrices

definidas; estas normas van a regir la conducta de los trabajadores y así se evitarán problemas que se repiten constantemente dentro de las organizaciones, y en la constructora analizada específicamente. Las políticas son parte de la cultura organizacional y se deben definir para los tres niveles organizacionales: estratégicos, tácticos y operativos.

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización”. (Creadess, 2013).

Las políticas deben ser difundidas a todos los miembros de la organización y deberán estar alineadas a los objetivos estratégicos. No deben quedarse únicamente en papeles deberán ser socializadas y asimiladas por los miembros de la organización para que den resultado.

En la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., una vez definidas las necesidades como organización, serán planteadas varias políticas de control para el área de Recursos Humanos las cuales serán difundidas y socializadas a todo el personal a través de un taller.

Establecer políticas institucionales dentro de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., va a ayudar para: dar un trato equitativo a los empleados, mejorar la comunicación interna, asegurar la confianza y seguridad de las actividades de los empleados, establecer un orden dentro de la organización, reflejar la imagen de la empresa, establecer lineamientos a seguir, generar identificación y compromiso institucional por parte de los empleados, etc.

LAS POLÍTICAS: Son las directrices generales y de carácter permanente, pero no invariable, que tienen como finalidad apoyar el cumplimiento de objetivos y estrategias definidas. Pueden considerarse también como instrumentos auxiliares para la ejecución del Plan estratégico que fijan límites a las acciones administrativas.

- Determinan lo que puede hacerse o lo que no está permitido.
- Sirven también para afianzar el proceso de aculturación de ciertos valores corporativos.

3.11. PROCESOS:

Es el conjunto de actividades que se desarrollan con el objetivo de convertir un insumo o entrada en una salida, y esta será considerada como un Producto o Servicio. Para que se de esta transformación, debemos contar con varios mecanismos que servirán como guías o lineamientos y recursos que nos ayudarán en la transformación correspondiente.

Para (Harrington, 1994, pág. 9), cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Según (Zambrano, 2009, págs. 130-132) “los elementos básicos de un proceso encontramos”:

- **“ENTRADAS:**

Son todos los insumos o componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos, diferentes y correlativos para la elaboración de un producto o servicio, en la industria, se los denomina como materia prima.

- **TRANSFORMACIÓN:**

Es la manera establecida sistemáticamente para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.

- **SALIDA:**

Es el resultado, producto o servicio final o ejecutado con característica de interno o externo el cual es aceptado o no por los clientes/usuarios.

- **LÍMITES:**

Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin)

- **MEDICIÓN Y CONTROL:**

Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo procesos, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para

detectar irregularidades y medir el desempeño del procesos en sus puntos críticos, controlar, corregir y suprimir las irregularidades, evaluar el desempeño del proceso y sus implicaciones.”

Los procesos de la cadena de valor de Talento Humano, guiarán el diseño de la estructura de Talento Humano, a través de la revisión de los diferentes modelos aplicables y que mejor se amolden a la estrategia organizacional.

Para (Hinostrosa, 2003) el proceso administrativo surgió como una visión de Henry Fayol como una forma de sistematizar las tareas de una empresa, lo cual revolucionó la Administración. Henry Fayol propone la siguiente estructura de procesos:

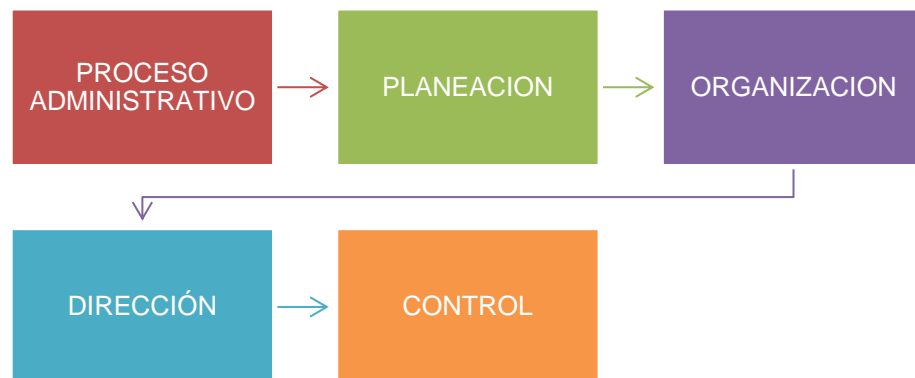


ILUSTRACIÓN 6 PROCESOS SEGÚN FAYOL

FUENTE: ELABORADO EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO PROPUESTO POR HENRY FAYOL

De acuerdo (Ponce, 1991, pág. 97), a continuación se enmarcarán las definiciones de cada una de las etapas del proceso administrativo.

PLANEACIÓN:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las terminaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

ORGANIZACIÓN:

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

DIRECCIÓN:

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidos.

CONTROL:

Es la medición de los estados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Siguiendo esta estructura, es importante que los procesos de Talento Humano estén vinculados, de manera directa, con los objetivos y resultados que la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se ha propuesto.

De acuerdo con el proceso formulado por Henry Fayol de Planificar, organizar las fuentes de información, dirigir con los lineamientos necesarios y hacer control y seguimiento para corregir errores e iniciar nuevamente el proceso con la planificación.

3.12. METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS:

Como sugerencia para realizar el levantamiento de procesos en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se propone esta metodología para poder establecer los procesos de la constructora.

Esto será participativo, es decir serán parte todos los miembros de la organización. Con esto se logra el compromiso de los miembros que forman parte de la empresa.

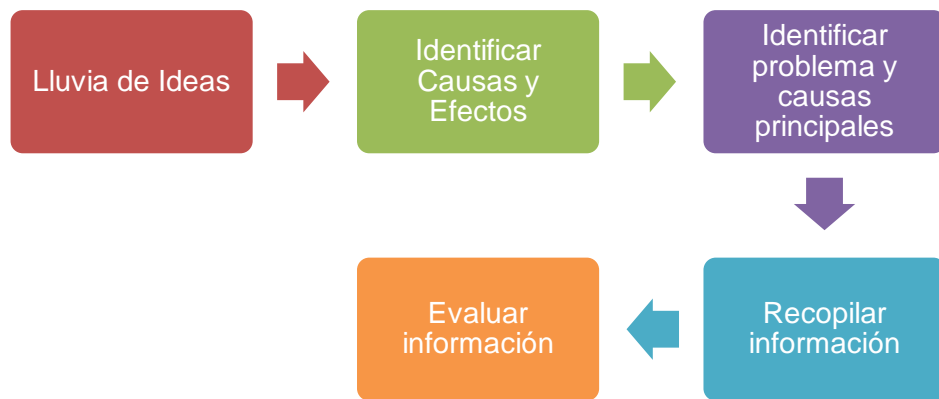


ILUSTRACIÓN 7 METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

FUENTE: Presentación de Planeación Estratégica presentada en la Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos

El levantamiento del proceso lo realizaremos mediante la organización de talleres de trabajo guiados con la participación de los líderes de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Al igual que en la identificación de componentes básicos del proceso, donde se deberá indicar a los participantes los objetivos, acciones y productos que se van a obtener durante el taller.

Al inicio del taller se armarán grupos de trabajo de 10 personas y se darán las instrucciones correspondientes para que este grupo, con la ayuda del líder técnico del proceso, describa la situación actual del proceso.

3.13. FORMAS BÁSICAS DE DIAGRAMA DE FLUJO

Cuando hablamos de procesos es importante conocer las formas básicas del diagrama de flujo, mismas que de acuerdo al estándar internacional BPMN Notación para el Modelado de Procesos de Negocio) son:

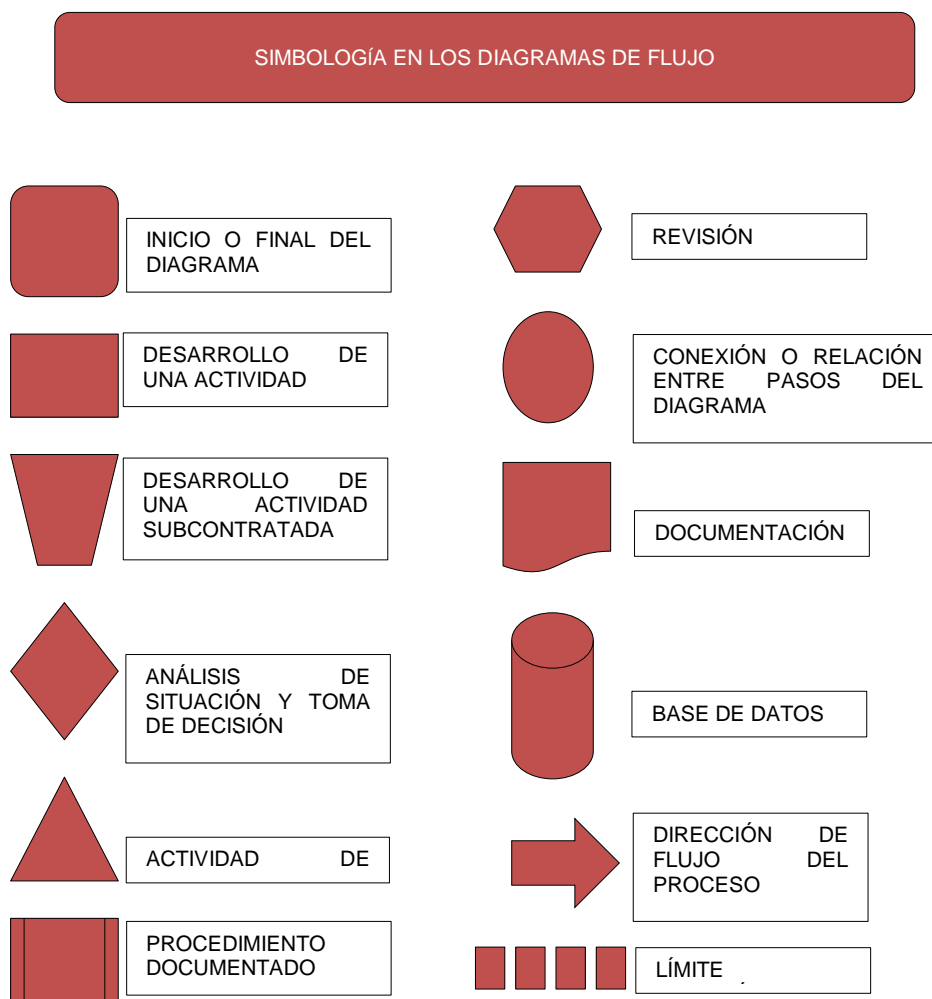


ILUSTRACIÓN 8 SIMBOLOGÍA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

FUENTE: GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Durante el proceso de levantamiento de actividades, se deberá contar con el aval del líder del proceso hasta llegar a un acuerdo en conjunto, para que se aclaren todas las dudas. Ya que será con ellos con quienes se levantarán esta información.

Un aspecto importante antes de realizar el diagrama de flujo es establecer qué grado de profundidad se pretende en la descripción de actividades, procurando mantener siempre un mismo nivel de detalle.

PROCEDIMIENTOS: “Es un término que hace referencia a la acción que consiste en **proceder**, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo”. (DeConceptos.com, 2009).

En este sentido hablamos de pasos a seguir, para cumplir con un objetivo, el cual deberá estar alineado a los objetivos o proceso institucionales. La idea de cumplir procedimientos es hacer tareas de manera eficaz y efectiva, organizada y metódica y que haya la posibilidad de hacer seguimiento para determinar a futuro donde ocurrió algún error y poder corregirlo a tiempo.

El Manual de Procedimientos nos ayuda a tener organizada la estructura de un área y permite conocer el funcionamiento interno, por lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los responsables de éstas.

Esto es importante también porque todos podrán acceder a la información y sabrán cómo manejar cualquier proceso. Permite controlar rutinas de trabajo, mantener orden en los procesos, evitar fallas, detectar errores, evitar que se manipule el proceso y obtener resultados eficaces y eficientes.

3.14. SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cualquier cambio debe ser considerado como un proceso que implica una serie de fases que en su conjunto demandan de mucho tiempo para poder ser asimilado y puesto en marcha.

Los principales errores que cometen dentro de las instituciones cuando quieren implantar un cambio son los siguientes:

Casi todos los cambios se realizan cuando algún miembro de la organización empieza a considerar cualquier situación de la compañía dentro de la competencia o del medio en el cual se desenvuelve, es ahí cuando todos empiezan a proponer un cambio.

Esta podría parecer una de las fases más fáciles de lograr pero no lo es. Ya que resulta complicado sacar a la gente de la comodidad en la que se encuentra y si no se logra concientizarlos de que debe producirse un cambio, difícilmente podremos iniciar con los siguientes pasos.

Es importante que la renovación prepare un equipo considerable de personas y que éste siga cambiando, “la unión hace la fuerza” por lo tanto un grupo mínimo no logrará que nada de lo que suceda valga la pena.

La planificación de Recursos Humanos va encaminada a evaluar cada uno de los procesos que son parte de la gestión de la misma y de esa manera estar en la capacidad de corregir los errores, reentrenar y desvincular al personal que no cumple con lo esperado.

Con estos antecedentes, surge la idea de desarrollar, de manera formal, los procesos y procedimientos de los subsistemas de Recursos Humanos.

Existen varios subsistemas en un departamento de Recursos Humanos, dependiendo del tamaño de la organización y de las necesidades que ésta presente. Para entender esto es necesario describir aquellos que serán propuestos para la Constructora La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.

3.15. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planificación de Recursos Humanos es el subsistema, a través del cual se establecen los requerimientos de toda el área; es el inicio de todos los procesos o subsistemas de Recursos Humanos, aquí

buscamos los medios para cumplir los requerimientos que se presenten y se establecen los mecanismos y recursos necesarios para llevar a cabo los planes integrales de toda la organización.

Aquí se determina las necesidades futuras y reales en cuanto a demanda de empleados para cada proyecto o área, la forma de contratación, el tiempo, el salario, etc. De esta forma se proyectan las actividades de los otros subsistemas: selección, capacitación, desarrollo, nómina, etc.

Las empresas de manera general y de forma particular la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., deben poner mayor énfasis en la administración de sus recursos humanos, pues el talento humano es una parte esencial dentro de toda organización lo que permitirá alcanzar el perfeccionamiento de sus desarrollo y el cumplimiento de adecuados procesos.

3.16. RECLUTAMIENTO

Para (Alles, 2008, pág. 57) “El reclutamiento en el conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno(s) de ellos para que reciba(n) el ofrecimiento de empleo”.

Este es el proceso a través del cual, las organizaciones buscan y atraen a los mejores candidatos del mercado para poder cumplir con el

proceso de selección, y forma parte de él ya que su producto (los candidatos) es el insumo del proceso de selección.

Es parte también del proceso de comunicación ya que la empresa va a divulgar y ofrecer sus oportunidades de trabajo a través de varios medios como prensa, páginas web, volantes, herramientas de Internet públicas (Multitabajos, Por fin Empleo, Red Socio Empleo, etc.).

Según (Chiavenato, 2009, pág. 95), “el proceso de reclutamiento debe de ser doble vía, como ocurre en el proceso de comunicación es decir divulgar oportunidades, vender a la empresa y a la vez atraer candidatos idóneos que puedan desempeñarse adecuadamente dentro de la empresa, caso contrario no será efectivo.”

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la incorporación del talento humano se constituye en una serie de procesos que están enfocados a atraer a los candidatos más idóneos y preparados, que tengan la capacidad de desempeñarse dentro de la empresa.

En el proceso de reclutamiento debemos considerar a los candidatos externos, aquellos que no son parte de la organización, los potenciales profesionales que se desempeñan en otras empresas; esto sin descuidar la realización de promociones internas, es decir promover a aquellos empleados que cumplen el perfil y que están ocupando otras posiciones dentro de la organización. A esto es a lo que se llama

reclutamiento externo e interno respectivamente. Aquí puede darse también un proceso mixto, donde participan candidatos de la organización y de fuera de ella.

3.17. SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con (Alles, 2008, pág. 57) “la selección de personal es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”.

Para realizar un buen proceso de selección es importante contar con los insumos necesarios para cumplir con los objetivos planteados, el principal insumo es el perfil del puesto y la necesidad de contratación del personal, luego se buscará la forma de evaluar, los evaluadores y se escogerá al candidato que cumpla con todo lo requerido, o al que más se acerque a esto.

De acuerdo con (Alles, 2006, pág. 57) “La Selección de personas funciona como un filtro que permite que solo alguna persona pueda ingresar en la organización. La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos

reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

El proceso de selección es, sin duda, uno de los más significativos dentro de los procesos de Recursos Humanos, ya que con ello garantizamos el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Si hacemos un buen proceso de selección se escogerá a los candidatos más idóneos para que puedan llegar a los niveles más altos de eficiencia y rendimiento, con el objeto de ser un aporte importante dentro de la organización.

Como dice (Alles, 2006, pág. 45)“No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en relación al puesto a ocupar”.

El proceso de selección debe ser claro y transparente, por lo que se recomienda que participe también el dueño del proceso, es decir, quien está solicitando el recurso. Del mismo modo, se recomienda que previo al proceso de reclutamiento se mantenga reuniones con ellos para poder entender, claramente, lo que necesitan. De esta manera, la responsabilidad de la selección será compartida.

En síntesis la selección de personal es definida como el proceso primordial para seleccionar el cargo requerido, o en un sentido más

amplio, escoger entre los candidatos al más idóneos, para ocupar el cargo vacante.

3.18. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Como se había mencionado anteriormente, en la actualidad el desarrollo competitivo de las empresas va a grandes pasos y el proceso de desarrollo de su gente definirá el crecimiento de estas. El proceso de capacitación, es sin duda, un subsistema vital para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pero este deberá estar enfocado hacia un sistema de retorno de inversión, es decir, que el DNC deberá levantarse de acuerdo las necesidades reales de la organización, en base al cumplimiento de los objetivos planteados.

De acuerdo con (Alles, 2003)“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades de manera organizada, planificada y evaluable”

Las necesidades de capacitación deben enfocarse en la situación del puesto de trabajo y la capacitación y desarrollo del personal deben estar alineados a desarrollar las habilidades de los empleados para que cumplan los objetivos para los cuales fueron contratados.

La capacitación y desarrollo del personal de una organización son parte del proceso de motivación al empleado, esto hace que se sientan parte de la empresa, pues saben que dentro de la organización podrán crecer profesionalmente y aportar de esa manera al crecimiento de la organización.

3.19. PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción garantiza el buen desempeño y la estabilidad del nuevo colaborador. Es importante ya que el momento en que la persona ingresa a una organización necesita conocer a la empresa, enamorarse de ella para así lograr que se involucre y se comprometa con el cumplimiento de objetivos institucionales.

Este proceso también calma los temores del empleado ya que lo integra dentro de su nuevo ambiente, así será más fácil que tanto el cómo la empresa se adapten a la nueva situación.

Es necesario que la inducción se maneje a partir de dos partes muy importantes:

- Inducción al puesto de trabajo, a las actividades específicas, a las herramientas propias de la organización, temas específicos que

necesitará conocer para cumplir con sus actividades, etc. Esta actividad será responsabilidad del jefe inmediato.

- Inducción a la organización, donde se tratarán temas generales propios de la empresa, misión, visión, estructura, historia, valores organizacionales, beneficios, políticas, horarios, etc. El responsable de esta parte es sin duda Recursos Humanos.

3.20. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con (Chiavenato, 2009, pág. 198) “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”

Algunas empresas, antiguamente, realizaban este proceso enfocándose en el hecho de evaluar si los colaboradores cumplían con las políticas vigentes y era un proceso de una sola vía jefe-subalterno.

La evaluación del desempeño por competencia introduce el elemento de retroalimentación, que utiliza la evaluación de 360 grados. Este método consiste, en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas

(superiores, compañeros, subordinados, etc.) o externas (proveedores, clientes, etc.).

Dicho cuestionario procura obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

En este proceso de evaluación del desempeño por competencias también se utilizan parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencia determinado por la empresa en relación a las competencias establecidas.

Todo ello contribuye a elevar el nivel de productividad planteado por la organización. Además, el elemento competencias tiene la ventaja de detectar aspectos que pueden ser corregidos rápidamente y de manera precoz, ya que existe una comunicación abierta para ello.

Es importante resaltar los parámetros establecidos en esta evaluación por competencia deben ser medibles y observables para que sean objetivas.

3.21. PLAN DE CARRERA

Desde la óptica de la gestión por competencias, el plan de carrera permite a la persona ascender hasta niveles superiores de

responsabilidad, garantizando, a la vez, a la organización la disponibilidad del personal que necesita para lograr sus objetivos.

El resultado de un sistema de planes de carrera basado en competencias, en una organización incluye:

- Descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- Modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.
- Descripción de comportamientos para competencia del modelo.
- Indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- Tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- Mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel y planes de carrera personalizado
- Análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera. De acuerdo a lo establecido por

Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos (2000), estos son los principales subsistemas del área:

De estos serán considerados los más importantes de acuerdo a la estructura de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., S.A.

SUBSISTEMAS DE ARH (CHIAVENATO)	TEMAS ABARCADOS
Provisión	• Planificación de RR.HH.
	• Reclutamiento de personal
	• Selección de personal
	• Integración (formación)
Aplicación	• Descripción y análisis de cargos
	• Evaluación de desempeño humano
	• Plan de carrera
Mantenimiento	• Compensación
	• Beneficios sociales
	• Higiene y seguridad
	• Relaciones laborales
Desarrollo	• Capacitación y desarrollo de personal
	• Desarrollo organizacional
Control	• Base de datos y sistemas de información.
	• Auditoría de recursos humanos

CUADRO 12 PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

FUENTE: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2004, pág. 159)

3.22. EMPRESAS FAMILIARES

Desde la antigüedad la formación de empresas familiares son una forma de organización comercial y han sido el principal motor de la economía de muchos países.

Se define como Empresa Familiar a: "Aquella cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una o más familias". (David Burin, Sergio Ferro, Ana Heras, Valeria Pologna, 2004, pág. 3).

La familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja la personalidad y el desarrollo individual. Los psicólogos, sociólogos, es considerada como la estructura fundamental de la sociedad.

Según (Rodríguez, 2000, pág. 17) "Para muchas familias propietarias de negocios, la empresa representa una gran fuente de satisfacción y orgullo, el legado de nuestros antepasados, la obra de nuestros padres. Para otras, la denominación "empresa familiar" connota poca profesionalidad o negocio pequeño y desean que la empresa sea dirigida con una gestión de primera clase por lo que tratan de evitar esta expresión".

De acuerdo con (Irene Guenaga, Virginia Riva, 2011, pág. 3) "La empresa familiar se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar".

Esto contribuye al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares, el desarrollo de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa.

Igualmente fomenta el temprano desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa así como de los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección. Sin embargo, el involucramiento directo de los miembros de la familia en la empresa familiar también provoca la superposición de roles entre la familia, la propiedad y la empresa”.

Una de las principales características de la empresa familiar se constituye en el deseo de los fundadores y creadores de la empresa de que la propiedad y gestión de la empresa se conserven en el círculo familiar.

Una situación frecuente y compleja, donde el capital y las ideas provienen de un grupo cercano (padres, hijos, hermanos), es que se espera que participen como socios o empleados. Aunque no sepan mucho del negocio, quizá prefieren parientes a empleados contratados, por la confianza y por el deseo de apuntalar su futuro.

Las razones para mantener una empresa familiar se detallan a continuación:

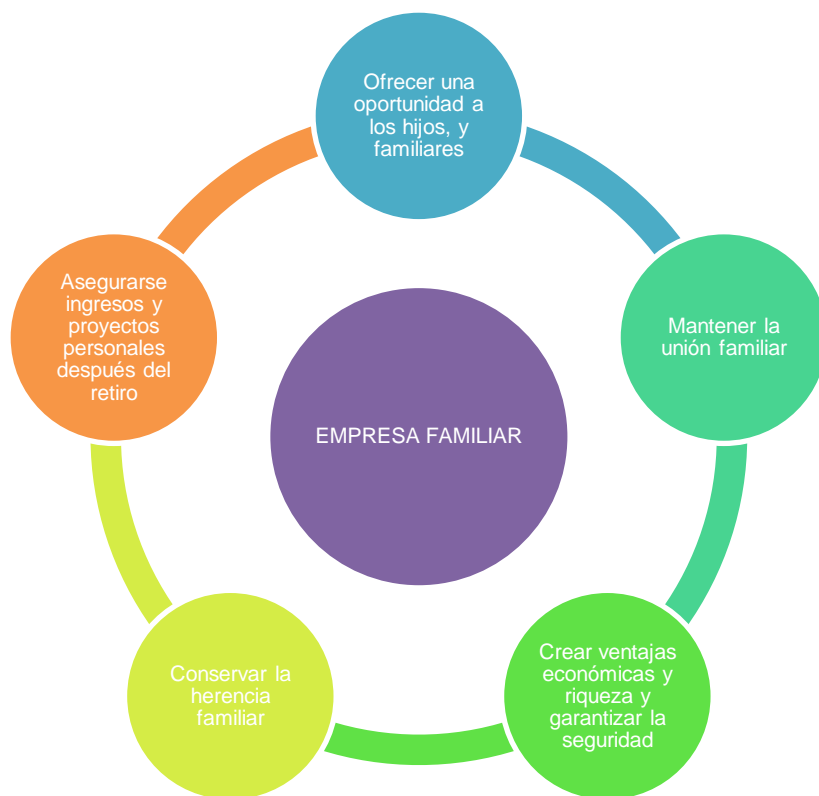


ILUSTRACIÓN 9 EMPRESA FAMILIAR

Fuente (Irene Guenaga, Virginia Riva, 2011)

De acuerdo con (Fernando Nogales, Carlos Díaz, Echagüe Méndez, Luis García, María Peñas, 2007, págs. 13,14) “cuando la empresa entra ya en una determinada dimensión o en procesos de rápido crecimiento, la ausencia de una gestión profesionalizada de los Recursos Humanos puede llegar a tener (de hecho tiene) serias consecuencias para muchas empresas familiares.”

En nuestros países las grandes empresas tienen algo en común, son creadas por grupos familiares, podemos citar a las empresas Pronaca, Grupo la Moderna, Grupo Nobis, entre otras.

Ecuador es un país de fuerte cultura familiar, las empresas familiares aparecen determinadas por fuertes lazos sentimentales y de respeto entre sus miembros que, sin embargo, no van en contra de la necesidad explícita de profesionalizarlos y de no regalarles puestos en la empresa sin que esto sea soportado tanto por una formación académica, como experiencia práctica.

3.23. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.23.1. VENTAJAS

Según (Irene Guenaga, Virginia Riva, 2011, págs. 11-18) “La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral.

Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

COMPROMISO

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida.

Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta empresa que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.

3.23.2. DESVENTAJAS

Muchos de los problemas de las empresas familiares derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Y esto lo hemos podido apreciar en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., en discusiones de los hermanos frente a los empleados con la utilización de un lenguaje familiar y poco profesional al discutir temas laborales.

RIGIDEZ

Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares, y es frecuente ver que se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. En la empresa familiar el cambio no solo trae consigo una desorganización, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores. (Irene Guenaga, Virginia Riva, 2011, pág. 18).

3.24. PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para (Irene Guenaga, Virginia Riva, 2011, pág. 16) “La empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. Para facilitar su comprensión, Amat propone el “Modelo de los 5 Círculos, que se desarrolla a partir del denominado modelo de los 3 Círculos propuesto por John Davis y ampliado posteriormente por autores como Ward y Lansberg. El modelo de los 5 círculos complementa al anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consideradas por Davis.

Éste integra las investigaciones realizadas sobre el tema y estructura los problemas de la empresa familiar alrededor de las cinco áreas, cada círculo representa un área, consideradas como las más relevantes y críticas de este tipo de empresas:

- Familia
- Propiedad
- Negocio (perspectiva estratégica de la empresa y su competitividad)
- Gestión de la empresa (dimensión organizativa de la empresa)
- Sucesión”

De lo mencionado anteriormente se puede llegar a la conclusión que las empresas familiares deben mantener una planificación estratégica, que tome en cuenta todos los aspectos específicos que caracterizan a

este tipo de empresas, los objetivos empresariales tiene que tener relación directa con los objetivos de la familia.

Es importante que las empresas familiares mantengan un compromiso con la empresa, para asegurar un compromiso real, es fundamental que los miembros de la familia se involucren con la realidad de la empresa, que tomen decisiones en conjunto, estableciendo claramente las políticas y acuerdos familiares.

Lastimosamente dentro de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., las dificultades familiares no son la excepción, es así que encontramos dificultades entre sus miembros, sobre todo por no tener una persona que les asesore y que no sea parte de la familia.

Los cargos estratégicos, se encuentran repartidos dentro del círculo familiar, lo que ocasiona roces entre ellos y discusiones, principalmente por querer cubrir los puestos entre los familiares sin que ellos tengan la debida capacitación para desempeñar de manera adecuada los mismos.

Aquí se evidencia también la falta de división de actividades, y se observa el involucramiento en el espacio del otro, es decir que todos pretenden hacer todo, ocasionando discusiones por errores cometidos debido al desconocimiento evidente de las áreas en las que no están

especializados; por ejemplo el hermano encargado de la parte administrativa, discute de temas técnicos de construcción y viceversa.

Los lazos familiares pueden ser de ayuda, pero en algunos casos pueden ocasionar el impedimento para el crecimiento de las empresas familiares. Y esto lo pude palpar en la empresa de estudio.

CAPÍTULO IV

4.1. DISEÑO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA Y ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

Se propone la implementación del área de Gestión Humana para la empresa constructora la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., con los siguientes parámetros de conformación:

4.1.1. MISIÓN

Desarrollar estrategias destinadas a la contratación, realización y desarrollo personal y profesional de los empleados de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., transmitiendo una comunicación efectiva que genere confianza y compromiso en todos quienes forman parte de la familia la Empresa.

4.1.2. OBJETIVOS

- Cumplir ágilmente con los requerimientos de las áreas.
- Diseñar, ejecutar y dar seguimiento al plan de capacitación destinado a modificar las aptitudes y actitudes de los empleados de la constructora.
- Precautelar la salud y bienestar de los empleados brindándoles un adecuado ambiente de trabajo.
- Elaborar y difundir programas de inducción e información relevante.
- Mantener actualizada la información de perfiles y estructura organizacional.

- Evaluar de manera periódica el desempeño de los empleados con el fin de hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Motivar al factor humano de la empresa.

4.2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base legal clara y definida (Código de Trabajo) ✓ Compromiso de propiciar un cambio organizacional ✓ Buenas relaciones interpersonales entre los miembros. ✓ Recurso humano existente: Personal técnico capacitado y especializado en los procesos agregadores de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar una Unidad rectora de Recursos Humanos ✓ Implementar una Unidad que desarrollo y estructure los procesos ✓ Apertura a proyectos que benefician a la compañía. ✓ Contar con un presupuesto establecido ✓ Poner a la gente bajo los mismos parámetros.
✓ DEBILIDADES	✓ AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No poseen reglamentos. ✓ Carencia de estructuras. ✓ Funciones no delimitadas. ✓ Falta de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en las políticas de construcción en el país. ✓ Falta de definición en la aplicación de estructuras.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de una sola vía ✓ Falta de planificación y coordinación entre el área técnica y el área administrativa. ✓ Desmotivación por parte del personal. ✓ Incertidumbre por los cambios que se presenten. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad económica del país ✓ Falta de presupuesto. ✓ No cumplimiento de pagos por parte de los contratistas.
---	--

CUADRO 13 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

El análisis FODA de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., fue elaborado conjuntamente con los accionistas de la empresa. A través de reuniones y talleres de trabajo, donde se aplicó lluvia de ideas y posteriormente valoración de cada una de estas para poder establecer las características más considerables en cada factor: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el mismo se detallan las fortalezas, las oportunidades que se encuentran presentes en la empresa, así como las debilidades y amenazas que deben ser corregidas. Con esto se confirma que es necesaria la implementación del proyecto ya que el área de Talento Humano será la encargada de plantear y ejecutar el plan de acción que corregirá los problemas detectados. Como una fortaleza importante

tenemos el apoyo y apertura de la cabeza de la Empresa para la ejecución del proyecto.

4.3. POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se detallan las políticas, procesos y procedimientos que se van a implementar en la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

4.4. PROCESO 1

4.4.1. ANTICIPOS DE SUELDO

4.4.2. INTRODUCCIÓN:

4.4.3. OBJETIVO/S:

- Otorgar anticipos al personal de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.

4.4.4. ALCANCE:

- **Entrada:** Solicitud de anticipo
- **Salida:** Desembolso y Registro Contable

4.4.5. POLÍTICAS

- Los empleados de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., podrán acceder a anticipos, los mismos que serán aprobados por los niveles correspondientes, según el plazo.
- El anticipo será máximo del 100% del ingreso neto.
- El Jefe directo del empleado podrá conceder a su personal, anticipos de sueldo por: enfermedad, agasajos, por estudios, y cuando el empleado justifique gastos no presupuestados.
- El Jefe de Gestión Humana podrá aprobar anticipos de sueldo del empleado, a descontarse mensualmente en su rol de pagos, hasta en 3 partes. Este anticipo será recomendado por el Jefe inmediato del solicitante.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- El empleado podrá obtener un nuevo anticipo a plazos, transcurridos tres meses de la cancelación del anterior, según el plazo del anticipo que haya solicitado.
- No podrán acceder a un nuevo anticipo, las personas que tuvieren vigente el anticipo a plazos.
- Si un empleado renuncia a la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., y tiene anticipos pendientes, dichos valores serán descontados de forma total en la liquidación de haberes.
- Cualquier excepción a la política será aprobada por el Gerente General.

4.5.7 PROCEDIMIENTO

4.5.8 ANTICIPOS:

- El empleado llenará la solicitud del anticipo en el formato establecido, llenando el monto y plazo procederá a enviar la solicitud.
- La solicitud será entregada a la jefatura inmediata, quién podrá aprobar o recomendar, según el plazo o monto de la solicitud.
- Toda excepción de la política, ya sea por plazo o capacidad de pago, será analizado y aprobado por Gerencia General.
- Una vez que los diferentes niveles por lo que pasa la solicitud del anticipo ha realizado la aprobación respectiva, la solicitud llega al área de Gestión Humana, quien procede a aprobar el descuento y a solicitar



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

a Contabilidad que realice el desembolso correspondiente a la cuenta del empleado.

- Los descuentos se hacen vía rol de pagos.
- El empleado podrá solicitar pre cancelar un anticipo, pero no se podrán realizar abonos parciales.

GLOSARIO

Anticipo deducción: Anticipo para ser descontado a un sólo mes.

Anticipo préstamo: Anticipo que puede ser descontado a plazos con un tope de tres meses.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

4.6 PROCESO 2

4.6.1 ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN DEL PERSONAL

4.6.2 INTRODUCCIÓN:

4.6.3 OBJETIVO/S:

- Dar a conocer las políticas y procedimiento del sistema de archivo.

4.6.4 ALCANCE:

- **Entrada:** Entrega de carpetas del personal que ingresa a La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., por parte del Área de Selección
- **Salida:** Custodia de las carpetas del personal activo y cesante.

4.6.5 POLÍTICAS

- Custodiar y mantener en orden las carpetas del personal activo y cesante.
- La persona designada de RR.HH. se hará cargo de la custodia de carpetas personales del personal activo y cesante.
- La revisión de todas las carpetas personales tiene acceso el Jefe Administrativo más el Jefe de Gestión Humana.

4.6.6 PROCEDIMIENTO

- Selección entregará a la persona designada de RR.HH. de custodiar las carpetas del personal, las carpetas de los empleados que



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

ingresan a La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., con todos los documentos solicitados para el ingreso y debidamente archivados, revisando previamente que tenga inserta la hoja del check list con la inicial de responsabilidad de quien reviso.

- El empleado responsable de la custodia de las carpetas del personal mantendrá un registro de las carpetas que sean solicitadas por las áreas autorizadas.
- Cada área generadora de la documentación es responsable de entregarla al responsable de las carpetas personales, y para su archivo y custodia.
- Si un Jefe o Gerente solicita una carpeta de su Área, Recursos Humanos le entregará previa la firma de recepción de la misma.
- Se deberá mantener un recordatorio para la devolución de la carpeta del empleado.

4.6.7 PERSONAL CESANTE

4.6.8 ANTECEDENTES

Las carpetas de personal cesante se mantendrán en custodia de Recursos Humanos.

4.6.9 PROCEDIMIENTO

- Si alguien necesita acceder a una carpeta del personal cesante, realizará su requerimiento al Área de Recursos Humanos.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- Recursos Humanos entregará a quien solicite las carpetas correspondientes. La solicitud será vía internet.
- Se firma la hoja de registro y fecha de devolución.



4.7 PROCESO 3

4.7.1 DESVINCULACIÓN

4.7.2 GENERALIDADES

Desvinculación de empleados, elaboración de finiquito.

4.7.3 INTRODUCCIÓN:

4.7.4 OBJETIVO/S:

- Dar de baja a empleados que salen de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

4.7.5 ALCANCE:

- **Entrada:** Recepción de renuncia
- **Salida:** Dar de baja a empleados que salen de la Constructora

4.7.6 POLÍTICAS

El jefe remitirá a Recursos Humanos la renuncia del empleado por escrito y con sus comentarios y firmas de responsabilidad.

Cuando un funcionario renuncie la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., o cuando se decida a dar por terminada la relación laboral, la Jefatura inmediata se responsabiliza de supervisar estrechamente el trabajo del renunciante y de ser necesario solicitar que



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

se respalde la información sensible, confidencial o importante que manejaba la persona que se retira por cualquier motivo de sus funciones.

Toda acción que lleve consigo un despido necesitará el conocimiento y la aceptación del jefe Administrativo con el análisis y la recomendación de Recursos Humanos para evitar riesgos de demandas.

4.7.7 PROCEDIMIENTO

4.7.8 RECEPCIÓN DE RENUNCIA

Se obtiene la renuncia del empleado, enviada por la jefatura, en el documento debe indicarse la fecha en la que el empleado sale de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

4.7.9 NOTIFICACIÓN DE SALIDA DE FUNCIONARIOS

Una vez que se recibe la renuncia del empleado, se envía un mail de notificación a las diferentes áreas para conocimiento, también se revisará si hay valores pendientes de pago, capacitación que debe ser descontada y, eliminación de cuentas de correo electrónico, en caso de que lo tengan.

4.7.10 ENTREVISTA DE SALIDA



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos realizará una entrevista de salida, donde investigará motivos de salida, opinión sobre el jefe inmediato y sobre la Compañía en General, ambiente de trabajo, entre otros temas; esta información será compartida con la jefatura y con la Gerencia General en caso de ser necesario. Es importante registrar en la entrevista la fecha de salida, para llevar estadísticas de la rotación de personal.

Una vez efectuada la entrevista de salida, se podrá dar de baja al empleado en la base de datos.

4.7.11 ELABORACIÓN DE FINIQUITO

Con la renuncia del empleado en la que se indica la fecha de salida, las notificaciones recibidas por las diferentes áreas involucradas para realizar los descuentos respectivos, se registra en el sistema la fecha de salida y se procesa el cálculo del finiquito, este proceso necesita de información como días de vacaciones que le corresponden y días de vacaciones disfrutados para saber si se le debe pagar o descontar días.

Puede haber diferentes opciones para el cálculo:

- a) Por renuncia voluntaria, se paga sólo los días pendientes de acuerdo a los días trabajados y sus beneficios legales como décimos y vacaciones.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- b) Por terminación de contrato, una vez notificada a través de la inspectoría de trabajo o se da por terminado el contrato según lo estipulado en la Ley, se debe pagar el desahucio correspondiente al tiempo de trabajo.
- c) Por despido intempestivo, se debe pagar adicionalmente a los valores indicados anteriormente la indemnización y el desahucio según el tiempo laborado en la institución. Esta liquidación debe haber sido aprobada previamente por la Jefatura Administrativa.

4.7.12 FIRMA DE DOCUMENTOS, ENTREGA DE DOCUMENTOS Y BIENES

Recursos Humanos se encargará de subir la información del acta de finiquito al sistema del MRL y solicitará un turno para el pago correspondiente, y le notificará al empleado.

El empleado que sale de la constructora se debe acercar a firmar el acta de finiquito de haberes, que especifica los ingresos y los egresos, previamente calculados y contabilizados en la Inspectoría de Trabajo Ministerio de Relaciones Laborales donde le entregarán su cheque correspondiente.

El ex empleado debe realizar la entrevista de salida (no aplica para despido intempestivo o terminación de contrato), y entregará los



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

documentos o recursos a su cargo a las áreas correspondientes, también debe llenar el formulario de actualización de datos y actualización de cargas familiares para efecto de utilidades, en caso de que se generen.

Para legalizar el acta de finiquito, es necesario adjuntar una copia de la cédula del empleado y copia del cheque como constancia del pago a fin de evitar reclamos a futuro. El acta de finiquito es remitida a la persona de nómina para la legalización en la Inspectoría de Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales, una vez devuelta el acta legalizada se le puede entregar una copia al empleado cesante y una copia se archiva en la carpeta de finiquitos.

4.7.13 GLOSARIO

ACTA DE FINIQUITO	Documento, mediante la cual las partes (Empleador y Trabajador) dejan constancia de la terminación de las relaciones laborales previo el justo pago de los haberes que correspondieren al Trabajador.
--------------------------	---



4.8 PROCESO 4

4.8.1 ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL

4.8.2 GENERALIDADES

4.8.3 DESCRIPCIÓN

La entrevista de salida es un diálogo que se mantiene entre un representante de la constructora (Una persona de Recursos Humanos) y el funcionario que ha dado por terminada la relación laboral con la empresa, para lo cual se utiliza un formato previamente establecido (anexo1 formato de entrevista de salida de personal), el mismo que contiene preguntas relacionadas con el clima laboral, la dirección, el jefe inmediato, entre otros factores.

Esto se realiza con finalidad de obtener información relevante relacionada con los motivos que generan rotación en la Constructora: grado de satisfacción o insatisfacción del personal en relación a diferentes aspectos como Ambiente laboral, Imagen institucional, Comunicación, Capacitación, Camaradería, Volumen de trabajo; factores positivos y oportunidades de mejora.

4.8.4 ALCANCE

La entrevista de salida aplica a todos los funcionarios fijos y por horas de la Constructora GO Constructores Cía. Ltda., que hayan superado el período de prueba y que hayan renunciado voluntariamente.



4.8.5 OBJETIVO

Obtener información relacionada con diferentes aspectos de la institución y de esta manera emprender acciones de mejora.

4.8.6 POLÍTICA

Con la finalidad de aplicar la entrevista de salida a todos los colaboradores que renuncian voluntariamente, es necesario e indispensable que el jefe inmediato o la persona que recibe la renuncia, comunique, dentro de un tiempo prudencial, al empleado encargado de Gestión Humana, cuando se reciba una renuncia, de manera que le permita contactar a la persona antes de que abandone la institución y poder aplicar la entrevista en mención.

En caso de que por algún motivo no se pueda informar a tiempo a Recursos Humanos acerca de la renuncia de algún empleado, deberán proporcionar la información del personal saliente y en el momento que se acerque a retirar el turno para la liquidación respectiva, antes de entregarle la misma se deberá solicitar a la persona que se acerque a RH para que se realice la entrevista de salida.

4.8.7 PROCEDIMIENTO



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

El jefe inmediato luego de recibir una notificación de salida de algún empleado, comunicará vía mail a Recursos Humanos, por medio de un formato establecido previamente (Anexo 2 reporte del personal que se desvincula de la institución.).

El asistente de RH contactará a la persona que ha renunciado con el fin de fijar una fecha para realizar la entrevista de salida, en la cual se pretende que el ex-colaborador proporcione información real respecto a algunos aspectos que guardan relación con el ambiente laboral de su área y de la institución.

Una vez que se cuente con la información se emitirá un informe mensual con los resultados obtenidos respecto a las principales causas que han generado las renunciaciones y grados de satisfacción o insatisfacción relacionados con el ambiente laboral del área y de la institución, el cual será entregado a la Jefatura Administrativa, Jefatura de Gestión Humana y Gerencia General con el fin de que sea analizado y de ser necesario definir planes de mejora.

Las entrevistas de salida serán archivadas en la carpeta del personal respectivamente.

ANEXOS: (FORMATOS)



ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL

DATOS PERSONALES

Nombres/Apellidos:

Cargo:

Unidad/Departamento:

Agencia:

Empresa:

Jefe Inmediato:

Fecha de Ingreso:

Fecha de Salida:

MOTIVOS DEL CAMBIO

1. ¿Cuáles son sus motivos principales para dejar la Institución? Describa en detalle el motivo de su salida.

- Estudios
- Remuneración
- Oportunidad De Desarrollo
- Terminación De Contrato
- Otros

Explique:

.....



GRADO DE SATISFACCIÓN

2. ¿Qué opina de la empresa en relación a los siguientes factores? Califique del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente escala

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Buena
4. Regular
5. Malo

- Ambiente Laboral
- Imagen Institucional
- Jefe Inmediato
- Desarrollo Del Personal
- Promoción / Reconocimiento
- Comunicación Interna
- (Conocimiento Valores/ Objetivos/ Aspectos Relacionados Con La Institución)
- Capacitación
- Relación Con Compañeros
- Volumen De Trabajo

3. En el caso de que su respuesta sea “Buena”, “Regular” o “Malo” explique la causa:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

ASPECTOS DE RR.HH.

4. ¿Qué opina de la atención recibida por parte de Recursos Humanos? En los siguientes parámetros:

1. Excelente
2. Muy Buena
3. Buena
4. Regular
5. Mala

Cordialidad en el trato	
Respuesta a sus requerimientos	
Calidad de Servicio	

Comentarios:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

5. ¿Al ingresar a la Institución le fueron explicados algunos aspectos relacionados con su puesto como:

	Afirmativo	Negativo
Obligaciones y condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Describa los factores que considera POSITIVOS:

Describa los factores que considera OPORTUNIDADES DE MEJORA:

COMENTARIOS GENERALES:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

<hr/> Firma de Entrevistador	<hr/> Firma del Entrevistado
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:

ANEXO 1 FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL

ANEXO 2								
REPORTE DEL PERSONAL QUE SE DESVINCULA DE GO CONSTRUCTORES								
CODIGO DEL EMPLEADO O CI	APELLIDOS Y NOMBRES	AREA O DEPARTAMENTO	CARGO	TIPO DE CONTRATO	OBRA	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	CAUSA DE SALIDA

ANEXO 2 REPORTE DEL PERSONAL QUE SE DESVINCULA DE LA INSTITUCIÓN.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

4.9 PROCESO 5

4.9.1 REQUERIMIENTO DE RECURSO ADICIONAL O VACANTES

4.9.2 GENERALES DEL PROCEDIMIENTO

4.9.3 DESCRIPCIÓN

Describe las políticas y procedimientos para la requisición de personal interno según las necesidades de las áreas de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

4.9.4 ALCANCE

Contempla el cumplimiento de los requerimientos recibidos para la contratación adicional o de reemplazo que requieran en los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades que se presenten, las contrataciones podrán realizarse por proyectos o por reemplazos de recursos.

4.9.5 OBJETIVO

Analizar las posiciones requeridas por las áreas de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., y cumplir con los requerimientos.

4.9.6 POLÍTICAS



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

1. Gerencia General, aprueba o no la requisición de personal. Todo proceso de selección que se realice para las áreas de GO Constructores debe contar con la aprobación de la Gerencia General.
2. El área que solicite cubrir una vacante, debe llenar la solicitud de requerimiento y remitir la información solicitada de acuerdo al perfil vigente a la Gerencia General para su respectiva aprobación.
3. Con la aprobación de la Gerencia, deberá entregar el formulario a RR.HH. con todas las firmas de aprobación.
4. El análisis para aprobación del requerimiento se hará de acuerdo al estudio previamente aprobado para cada proyecto.

4.9.7 ROLES Y RESPONSABILIDADES

4.9.8 USUARIOS SOLICITANTES DE VACANTES:

Las jefaturas, con la aprobación de la Gerencia General, son responsables de solicitar el personal necesario para su área a Recursos Humanos.

4.9.9 GERENCIA GENERAL:

Es responsable de aprobar o no el llenado de una vacante o de una posición nueva y de responder en los tiempos establecidos.

4.9.10 RECURSOS HUMANOS:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Es responsable de consolidar los requerimientos y de iniciar el proceso de selección de personal.

4.9.11 PROCEDIMIENTO

1) EJECUTAR SOLICITUD DE VACANTE O RECURSO ADICIONAL POR LAS ÁREAS DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.:

- El área que solicite una vacante o recurso adicional, debe llenar la solicitud de requerimiento con todos los campos solicitados.
- Solicitar la firma de aprobación a Gerencia General.
- El área que solicite cubrir una vacante, deberá asegurarse de haber reportado la salida del empleado y remitido la renuncia y/o terminación de contrato a Recursos Humanos; caso contrario, no se procederá con el requerimiento y la solicitud será devuelta al área solicitante.
- El área de Recursos Humanos recibirá los requerimientos de las áreas, verificará la existencia de la vacante, o la factibilidad de contratación de acuerdo al proyecto a ejecutarse.

2) ANALIZAR Y APROBAR

- El Gerente General realizará el análisis para aprobar la contratación de acuerdo al proyecto a ejecutarse o a la vacante existente.

3) REALIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- A partir de la fecha de recepción de la requisición con todas las firmas de aprobación, Recursos Humanos deberá proceder a iniciar el proceso de selección y entregará la terna correspondiente hasta en dos semanas, es decir 10 días hábiles.



REQUERIMIENTO DE PERSONAL

SOLICITADO POR: (nombre)		
Área/ Departamento		
FECHA SOLICITUD	NOMBRE DEL CARGO SOLICITADO	Marque con una "x" Si el recurso es: Fijo: Temporal:
Marque con una "x" si el cargo es: Nuevo: <input type="checkbox"/> Reemplazo: <input type="checkbox"/> (En caso de que sea por reemplazo, favor indicar la persona a quien reemplaza y el tiempo de duración del contrato) La persona a reemplazar es: Tiempo:		
NIVEL ACADÉMICO REQUERIDO: (marque con una "x") (Estudios) Bachiller Técnico Superior		
ÁREA DE ESTUDIOS: NIVEL REQUERIDO: (carrera en curso, egresado o con título profesional) <input type="text"/>		



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LA FUNCIÓN:			
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA PARA EL CARGO: SECTOR PÚBLICO SECTOR PRIVADO			
COMPETENCIAS (destrezas, habilidades, actitudes) REQUERIDAS PARA EL CARGO:			
Idiomas: (indicar idioma y nivel)		Sistemas Informáticos a utilizar: (Microsoft office, sistema específico para el puesto, etc.)	
Fecha de ingreso:	de	Jefe Inmediato:	Personal a cargo: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
DENOMINACIÓN DEL CARGO:			Sueldo:
Observaciones para la contratación:			

Contratación aprobada por: (nombre y firma) DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Fecha	Contratación solicitada por: (nombre y firma) JEFE INMEDIATO	Fecha
Recibido Recursos Humanos: (nombre y firma)			Fecha:



4.10 PROCESO 6

4.10.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.10.2 GENERALIDADES

4.10.3 DESCRIPCIÓN

Se propone un sistema de Administración por objetivos, como mecanismo para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

El objetivo de este sistema es el de traducir el Plan Estratégico Corporativo en Objetivos anuales cuantificables que garanticen su ejecución, sincronizando todos los componentes del ciclo de planeación:



ILUSTRACIÓN 10 CICLO DE PLANEACIÓN

La Administración por objetivos es una técnica de dirección que permite distribuir los objetivos institucionales a todas las unidades que conforman la estructura organizacional, desagregándolos a nivel de



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

cada cargo, y, estableciendo metas específicas a cada colaborador de acuerdo a las funciones asignadas.

El seguimiento permanente a los resultados permite incentivar al logro a los colaboradores para mantener y/o superar las metas, así como, realizar ajustes y medidas correctivas en los casos que aplique.

Para ello, es importante que el colaborador conozca y entienda lo que en términos de desempeño se espera de él en pro del cumplimiento de las metas de la institución, y su jefatura debe saber lo que puede esperar de él.

4.10.4 ALCANCE

El sistema de administración por objetivos aplica a todos los empleados fijos técnicos y administrativos de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., que han superado el período de prueba. Su definición parte de la determinación de objetivos que realiza cada unidad y área.

4.10.5 OBJETIVO

Contar con una herramienta fiable que permita conocer el desempeño de los colaboradores de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., y su



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

nivel de contribución para el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de un período determinado.

4.10.6 POLÍTICA

Se generarán objetivos generales y objetivos individuales.

Objetivos Generales (OG), los OG son aquellos que miden la gestión de la unidad o área, para su determinación se tomará como base los objetivos estratégicos planteados por la administración.

La responsabilidad sobre estos objetivos la tiene el jefe de cada área junto con el Gerente General, quienes a su vez, son los responsables de definir los objetivos individuales para cada colaborador de su equipo.

Objetivos Individuales (OI): Evalúan la gestión de cada empleado de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., y derivan de la definición de objetivos generales de cada área, en consecuencia, deben estar alineados a los objetivos Generales. Los gerentes y jefaturas departamentales son los responsables de definir, acordar y negociar los objetivos individuales con cada colaborador de su equipo.

La frecuencia de evaluación del proceso a todos los colaboradores es trimestral. El seguimiento lo realizará el área de Gestión Humana.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Para la definición de objetivos se debe tomar en cuenta sus características:

- Se recomienda que se definan un máximo de seis por persona, entre generales (OG) e individuales (OI).
- Deben ser cuantificables.
- La redacción debe ser clara y concisa.
- Con un plazo límite para su consecución.
- Compatibles con los objetivos institucionales y con los de los demás departamentos.
- De significado inequívoco, es decir, que signifique lo mismo para el jefe y subalterno.
- Deben responder a las funciones y responsabilidades más importantes de cada departamento o área.

4.10.7 PROCEDIMIENTO

Para realizar la evaluación y seguimiento del personal de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se evaluarán los objetivos de cada colaborador para controlar los resultados periódicos del trabajo.

Para la definición de objetivos, Gestión Humana enviará a la Jefatura de cada área, las principales funciones de su equipo de trabajo, con la finalidad de que revisen y planteen las metas e indicadores.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

En el caso del personal nuevo que ingresa a la Institución, se establecerán los objetivos una vez que el colaborador supera el período de prueba (90 días).

Se establece como puntaje mínimo de cumplimiento de objetivos que admiten calificación, 70/100.

Es responsabilidad de la jefatura directa del colaborador, el seguimiento y apoyo en la consecución de los resultados, de presentarse casos de evaluaciones con puntaje menor a 70 puntos deberá establecer un plan de acción y compromisos, con conocimiento de la jefatura del área y de Recursos Humanos.

4.10.8 INSTRUCTIVO DE LA MATRIZ DE EVALUACIONES:

El formato propuesto incluye los siguientes campos:

1. **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Nombre con el cual se levantó el perfil por competencias.
2. **CARGO:** Se refiere al nombre que aparece en el registro de rol de pagos, por ejemplo: Ejecutivo, Jefe, Asistente, etc.
3. **JEFE INMEDIATO:** Nombre de la Jefatura inmediata, colocar primero los dos apellidos y luego los dos nombres.
4. **EVALUADOR:** Nombre de la persona que evalúa al funcionario, se debe colocar primero los dos apellidos y luego los dos nombres.
5. **UNIDAD/ ÁREA/ SUB AREA:** Lugar donde trabaja el empleado.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

6. **CI DE EMPLEADO:** Número de cédula del colaborados.
7. **NOMBRE DEL EMPLEADO:** Apellidos y nombres completos del colaborador.
8. **OBJETIVO GENERAL:** Son aquellos que miden la gestión del área o departamento, para su determinación se tomará como base los objetivos estratégicos planteados por la administración.
9. **PUNTAJE:** Valor asignado a cada objetivo de acuerdo a prioridad en la gestión y resultado esperado. Asegurar que el total sume 100 puntos.
10. **OBJETIVOS INDIVIDUALES:** (OI) Evalúan la gestión de cada colaborador y derivan de la definición de objetivos generales de cada área, en consecuencia, deben estar alineados a los objetivos Generales. En resumen, los objetivos individuales hacen mención a “Qué” se va a medir.
11. **FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN:** Periodicidad con la que se evalúa el objetivo. La regla de período de evaluación es trimestral, por excepción se podrá considerar períodos distintos.
12. **MÉTODO DE CÁLCULO:** Es la fórmula que se aplica para medir el resultado del objetivo. Es el “cómo” se va a medir.
13. **POSITIVO/NEGATIVO:** Resultado esperado de acuerdo al objetivo
 - Positivo: Más es mejor
 - Negativo: Menos es mejor



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

14.RESULTADO ÓPTIMO: Meta a cumplir respecto del objetivo específico.

15.RESULTADO ALCANZADO: Es el resultado respecto de la meta asignada.

16.CALIFICACIÓN: Equivale al resultado en términos de porcentaje respecto del peso, en el periodo.

17.COMENTARIOS: En ésta columna se debe anotar cualquier motivo, justificación válida, sugerencia, o explicación relacionada a la calificación o resultado alcanzado.

4.10.9 RECOMENDACIONES:

- La información de cada objetivo debe ser ingresada en filas independientes, por lo cual se recomienda copiar en cada fila la información que se repite y luego proceder a ingresar los objetivos con los datos respectivos.
- Toda la información debe ser ingresada en Mayúsculas.
- La redacción de los Objetivos Individuales debe ser breve, clara y concreta, procure que la descripción de cada objetivo no sea muy extensa.

4.10.10EVALUACIÓN DE OBJETIVOS:

La jefatura del área realizará la evaluación conjuntamente con el empleado dentro de los seis primeros días de cada trimestre. Y enviar



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

los resultados de todo su equipo en una matriz consolidada al departamento de Gestión Humana.

En caso de ser necesario, convocará a cada uno de sus colaboradores a una reunión para validar la información ingresada, la misma que no debe ser grabada hasta tener la seguridad de que son los resultados definitivamente aprobados. Si no está de acuerdo con alguno de los datos, deberá indicarle los motivos, definir un plan de acción para mejorar los resultados y, solicitarle al empleado que modifique los datos en su evaluación.

4.10.11 CONTROLES:

Controles Departamentales

Mensualmente los jefes del área o sus delegados harán seguimiento del cumplimiento de los objetivos de sus subalternos, para hacer la evaluación al final del trimestre.

Controles Independientes

Previa coordinación con la Gerencia General, el área de Gestión Humana, podrá verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles.



4.11 PROCESO 7

4.11.1 EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA Y EVENTUAL

4.11.2 GENERALIDADES

- Gestión de Evaluaciones
- Procedimiento de Evaluación del Desempeño
- Evaluación del Desempeño del personal de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

4.11.3 INTRODUCCIÓN:

Objetivo General

Garantizar la permanencia en la organización de personal idóneo, que contribuya a los resultados de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

Contrato fijo con período de prueba

Verificar oportunamente si el empleado cumple con los requerimientos para continuar laborando en el la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Describir el punto de vista del colaborador y de la jefatura inmediata, otorgando la oportunidad de evaluar las aptitudes y calificaciones



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

asignadas al empleado, quien a su vez tiene la oportunidad de comentar sobre esta primera etapa de adaptación a la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

Detectar deficiencias con el fin de que se realice la gestión respectiva para corregir, si aplica, o proceder a la desvinculación dentro del tiempo establecido.

Contrato eventual

Registrar el desempeño del personal que ingrese a laborar eventualmente a la Institución.

Evaluar factores de desempeño, que permitan determinar si el funcionario podría ser tomado en cuenta a futuro, en un proceso de selección.

4.11.4 ALCANCE:

Entrada:

Las evaluaciones del desempeño aplican a los funcionarios que ingresan a laborar a la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., partiendo del cumplimiento del período de evaluación, que definirá la ampliación o, la desvinculación.



Salida:

El proceso culmina con la notificación de la evaluación del desempeño satisfactoria o no satisfactoria, que dará lugar, a la confirmación de permanencia o desvinculación del empleado, dentro de los plazos legales que no ponen en riesgo a la institución.

4.11.5 POLÍTICAS

- Será aplicable la evaluación del desempeño al personal que haya ingresado con contrato: fijo con periodo de prueba y eventual.
- Todas las evaluaciones del desempeño (período de prueba, anual y eventual) son responsabilidad de la jefatura inmediata de la posición, y deberán ser gestionadas dentro de las fechas que se indican a continuación.
- El área facultada para enviar los formularios de evaluación del desempeño a las diferentes jefaturas de cada área, será Recursos Humanos, con mínimo 15 días de anticipación a la fecha de notificación
- Es responsabilidad de la jefatura inmediata revisar en conjunto con la persona evaluada los resultados alcanzados en el período, debiéndose alinear con los resultados de evaluación por objetivos, y retroalimentando de forma efectiva sobre el desempeño del funcionario directamente en una reunión en la cual se fundamente criterios y decisiones tomadas, con el fin de orientar a los empleados sobre el



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

desempeño en su trabajo, y de igual manera obtener información sobre su adaptación en el área.

- El trabajador que no esté de acuerdo con el resultado de su evaluación, dejará por escrito en el formulario, indicando apropiadamente las razones que fundamentan su inconformidad. Su firma en el documento es obligatoria.

4.11.6 NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

4.11.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE: CONTRATO FIJO CON PERÍODO DE PRUEBA

La persona responsable de GH de la Constructora, con la lista de trabajadores activos proporcionada por el área de Nómina, enlistará al personal que cumple 75 días desde su fecha de ingreso.

Se enviará los formularios personalizados, con datos de cada colaborador, e impresos a cada evaluador. Anexo (evaluación a una contratación fija por período de prueba, aplicada para personal administrativo).

Notificará y solicitará vía e-mail la evaluación con requisitos específicos detallados. Anexo (mail de notificación).



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

La jefatura, deberá reunirse con el trabajador, a fin de intercambiar criterios con respecto a la evaluación, anotar dentro del formulario las “Acciones propuestas por el trabajador para mejorar el desempeño” si ese es el caso, y, anotar el “Compromiso personal del tutor para contribuir a que el desempeño del funcionario mejore”. Consignar además en el formulario el nombre de la jefatura inmediata, la fecha de la evaluación, el nombre del trabajador evaluado y la fecha en que se realiza la evaluación.

Posterior a ello se definirá si:

- a. Aprueba el otorgamiento de la contratación definitiva.
- b. Solicita la ampliación del período al año.
- c. Informa el término de su contratación.

Finalmente, es mandatorio registrar la firma de la jefatura inmediata como del trabajador evaluado.

Si no se ha recibido ninguna respuesta al plazo establecido, se realizará el seguimiento a la devolución de la evaluación, enviando un recordatorio vía mail, indicando el plazo máximo de entrega de resultados.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

El área de Gestión Humana, establece planes de mejora ingresando en una matriz la información correspondiente de la evaluación, y realiza el respectivo seguimiento a la ejecución de las propuestas de mejora.

La persona responsable del proceso en RR.HH., archiva las evaluaciones y si es el caso adjunta al formulario de evaluación documentos relacionados, que respalden la decisión tomada.

4.11.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE: CONTRATO EVENTUAL

Con la lista de trabajadores activos proporcionada por el área de Nómina, el empleado de GH., filtrará de acuerdo a la fecha de vencimiento del contrato, las personas que están próximas a cumplir su período, dentro del mes inmediato superior, dependiendo del plazo de cada contrato eventual.

Se enviará los formularios personalizados, con datos de cada colaborador, e impresos a cada evaluador. Anexo (Formato evaluación eventual).

Notificar y solicitar vía mail la evaluación con requisitos específicos detallados. Mail de notificación.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

La jefatura deberá reunirse con el trabajador, a fin de intercambiar criterios con respecto a la evaluación, anotar dentro del formulario si recomienda que en un futuro el evaluado reingrese a la institución, consignar además en el formulario el nombre de la jefatura inmediata, el nombre del trabajador evaluado y la fecha en que se revisó la evaluación.

Finalmente es mandatorio registrar la firma de la jefatura inmediata como del trabajador evaluado.

Si no se ha recibido ninguna respuesta al plazo establecido, se realizará el seguimiento a la devolución de la evaluación enviando un recordatorio vía mail indicando el plazo máximo de entrega de resultados.

Una vez que el responsable asignado de GH recibe la evaluación, valida que todos los datos estén correctos y registra electrónicamente, en la matriz de evaluaciones realizadas.

El responsable de GH, archiva las evaluaciones y si es el caso adjunta al formulario de evaluación documentos relacionados, que respalden la decisión tomada. O envía a sucursales con el fin de que sean archivadas en sus respectivos files.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Este documento será la referencia laboral para futuros procesos de selección.

4.11.9 GLOSARIO

Certificar	Asegurar, afirmar, dar por cierto algo. Hacer constar por escrito una realidad de hecho por quien tenga fe pública o atribución para ello.
Contrato	Documento que recoge las condiciones de un convenio oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.
Desempeño	Desempeñar, cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
Evaluar	Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento.
File personal	Expediente de documentación personal.
Notificar	Dar extrajudicialmente, con propósito cierto, noticia de algo.
Período	Espacio de tiempo que incluye toda la duración de algo.
Proceso	Un proceso de trabajo es un conjunto de actividades que agregan valor a una serie de insumos para transformarlos en productos o servicios, que serán entregados a un cliente interno o externo.

ANEXO 4 EVALUACIÓN A UNA CONTRATACIÓN FIJA POR PERÍODO DE PRUEBA, APLICADA PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Evaluación del Período de Prueba

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO QUE DESEMPEÑA:

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

FECHA DE INGRESO: Fecha de Notificación a RRHH

TIPO DE CONTRATO FIJO EMPRESA

EVALUE DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES CATEGORIAS

RASGOS GENERALES	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Presentación personal: Su vestimenta o uniforme diario es utilizado correctamente					
b. Modales (cortesía)					
c. Habilidad para comunicarse					
d. Trabajo bajo presión					
e. Fluidez verbal					
f. Iniciativa: Presenta ideas innovadoras					
g. Confianza en sí mismo					
h. Madurez					
i. Potencial					
j. Habilidad analítica					
k. Asistencia y Puntualidad: Cumplimiento del horario de trabajo					
l. Actitud de ventas					
m. Disciplina: cumplimiento de normas, políticas y reglamentaciones internas					
n. Relaciones Interpersonales: nivel de comunicación, trato con superiores y compañeros de trabajo					

RASGOS LABORALES	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Conocimiento del trabajo					
b. Interpretación de instrucciones					
c. Ejecución de instrucciones					
d. Responsabilidad					
e. Motivación: Interés por el trabajo en afán de superación					
f. Calidad de trabajo: Eficiencia, seguridad y precisión en la realización de tareas					
g. Actitud de servicio: es amable, atento a los requerimientos del cliente interno y/o externo					
h. Es positivo y entusiasta con su equipo de trabajo					
i. Capacidad de aprendizaje: captación e interpretación de instrucciones					
j. Capacidad de adaptación: Facilidad para integrarse al equipo de trabajo y a las exigencias del puesto.					
k. Cantidad de trabajo: Cumplimiento del trabajo asignado en el tiempo apropiado, sin necesidad de ayuda constante					
l. Colaboración: disposición para prestar ayuda cuando se requiere					
m. Nivel de compromiso con el trabajo y con la institución.					

EVALUACION AL PROC. DE ENTRENAMIENTO	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Conocimiento de procesos					
b. Conocimiento de manuales					
c. Identificación con la empresa: Conocimiento de normas y reglamentos internos					
d. Cumple con los procesos de seguridad en su posición de trabajo					
e. Interés por el trabajo: interés mostrado por todo lo enseñado durante su período de capacitación y trabajo					



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Evaluación del Período de Prueba

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO QUE DESEMPEÑA:

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

FECHA DE INGRESO: Notificación RRHH:

TIPO DE CONTRATO FIJO

EVALUACIÓN DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS

RASGOS GENERALES	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Presentación personal: Su vestimenta o uniforme diario es utilizado correctamente					
b. Modales (cortesía, trato con superiores y compañeros de trabajo)					
c. Iniciativa					
d. Confianza en sí mismo					
e. Madurez					
f. Potencial					
g. Puntualidad					

RASGOS LABORALES	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Conocimiento de su trabajo					
b. Ejecución de instrucciones					
c. Responsabilidad					
d. Motivación: Interés por el trabajo en afán de superación					
e. Calidad de trabajo (Aplica para discapacidad física)					
f. Actitud de servicio con el cliente interno y externo					
g. Es positivo y entusiasta con su equipo de trabajo					

EVALUACIÓN AL PROC. DE ENTRENAMIENTO	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Conocimiento de sus procesos					
b. Conocimiento de normas y reglamentos internos					
c. Normas de seguridad en su posición de entrenamiento					

ANÁLISIS FINAL

Observaciones o comentarios del evaluador: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: ____/____/____
Mes Día Año

SITUACIÓN : **APROBADO**

TERMINACIÓN DEL CONTRATO

PORQUE? _____

Empleado _____ _____
 Nombre Firma

Jefatura _____ _____
 Nombre Firma

RECURSOS HUMANOS	Nombre _____	Firma _____
Fecha de recepción RRHH:	____/____/____	



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Modelo de Mail:

*Como es de su conocimiento toda persona que ingresa a la Organización bajo relación de dependencia, firma un contrato a plazo fijo por un año, que parte de un **período de prueba de 90 días**, cuyos resultados para cualquier notificación se solicitarán a los 75 días, por esta razón el día de hoy envío formulario de evaluación y pido de la manera más comedida remitirlo a mi persona con requisitos solicitados (firmas de evaluador y funcionario).*

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	ÁREA	FECHA INGRESO	FECHA MÁXIMA DE ENTREGA A RR.HH.	FECHA DE RENOVACIÓN

En el caso de que Ud. apruebe la permanencia del colaborador, le recordamos que debe realizar el levantamiento de sus objetivos, con los cuales será evaluado por el resto del período hasta completar el año en curso.

Es importante que esta información sea enviada dentro de los próximos 15 días a partir de la fecha de renovación del contrato a Recursos Humanos.

Estamos a la orden para atender cualquier inquietud o comentario al respecto.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Evaluación al Período laborado

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO QUE DESEMPEÑA:

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

FECHA DE INGRESO: Culminación de contrato:

TIPO DE CONTRATO Eventual EMPRESA

EVALUE DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES CATEGORIAS

RAGOS GENERALES	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Presentación personal: Su vestimenta o uniforme diario es utilizado correctamente					
b. Modales: se muestra cortés con superiores, compañeros y clientes					
c. Habilidad para comunicarse					
d. Trabajo bajo presión					
e. Fluidez verbal					
f. Iniciativa: Presenta ideas innovadoras					
g. Confianza en sí mismo					
h. Madurez					
i. Potencial					
j. Habilidad analítica					
k. Asistencia y Puntualidad: Cumplimiento del horario de trabajo					
l. Actitud de ventas					
m. Disciplina: cumplimiento de normas, políticas y reglamentaciones internas					
n. Relaciones Interpersonales: nivel de comunicación, trato con superiores y compañeros de trabajo					

RAGOS LABORALES	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Conocimiento del trabajo					
b. Interpretación de instrucciones					
c. Ejecución de instrucciones					
d. Responsabilidad					
e. Motivación: Interés por el trabajo en afán de superación					
f. Calidad de trabajo: Eficiencia, seguridad y precisión en la realización de tareas					
g. Actitud de servicio: es amable, atento a los requerimientos del cliente interno y/o externo					
h. Es positivo y entusiasta con su equipo de trabajo					
i. Capacidad de aprendizaje: captación e interpretación de instrucciones					
j. Capacidad de adaptación: Facilidad para integrarse al equipo de trabajo y a las exigencias del puesto					
k. Cantidad de trabajo: Cumplimiento del trabajo asignado en el tiempo apropiado, sin necesidad de ayuda constante					
l. Colaboración: disposición para prestar ayuda cuando se requiere					
m. Nivel de compromiso con el trabajo y con la institución.					

EVALUACION AL PROC. DE ENTRENAMIENTO	N/A	INSATISFACTORIO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
a. Conocimiento de procesos					
b. Conocimiento de manuales					
c. Identificación con la empresa: Conocimiento de normas y reglamentos internos					
d. Cumple con los procesos de seguridad en su posición de trabajo					
e. Interés por el trabajo: interés mostrado por todo lo enseñado durante su período de capacitación y trabajo					



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS FINAL REALIZADO POR EL TUTOR

1.-Recomienda a este empleado para ocupar una posición fija en su área o en otra

SI ¿Por qué? _____

NO ¿Por qué? _____

2.- En el caso de considerar a este colaborador para trabajar a futuro dentro de la organización: ¿Cuáles son sus recomendaciones para reforzar o mejorar su desempeño?

3.- Observaciones sobre el desempeño del colaborador/a
Comentarios del supervisor inmediato:

FECHA DE EVALUACIÓN: ____/____/____
Mes Día Año

Empleado _____
Nombre Firma

Jefatura _____
Nombre Firma

RRHH: _____
Nombre Firma

Fecha de recepción RRHH: ____/____/____



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

MODELO DE MAIL:

*Con el fin de registrar el desempeño de las personas que tienen **contrataciones eventuales** es necesario realizar una evaluación en el cual calificaremos factores de desempeño durante el periodo laborado en la institución, por tal razón el día de hoy envío por valija formulario de evaluación y pido de la manera más comedida remitirlo a mi persona con requisitos solicitados (firmas de evaluador y funcionario).*

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	ÁREA	FECHA INGRESO	FECHA DE ENVIÓ	TERMINO DE CONTRATO

ANEXO 9

MODELO DE MAIL PARA EVALUACIÓN



4.12 PROCESO 8

4.12.1 PLAN DE CAPACITACIÓN.

4.12.2 GENERALIDADES:

4.12.3 DESCRIPCIÓN:

El plan de capacitación, constituye el proceso fundamental en el que se establecen las instrucciones que se van a impartir durante todo el año. De su correcta elaboración depende que se de formación a los colaboradores en los temas realmente requeridos, los mismos que deben estar alineados a los objetivos organizacionales.

4.12.4 ALCANCE:

El Plan de Capacitación está dirigido a todo el personal fijo de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., de acuerdo a los temas requeridos. Previamente, se requiere del levantamiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

En este proceso en el que participan la Gerencia General y las Jefaturas de cada área en conjunto con Recursos Humanos, de manera que identifiquen las necesidades requeridas, las mismas que deben estar alineadas tanto al plan estratégico de cada área como a los objetivos organizacionales.



4.12.5 OBJETIVO/S:

- Generar un proceso educativo estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera y/o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.
- Generar un proceso de capacitación que permita mejorar el desempeño del personal para obtener mejores resultados en la organización.
- Involucrar directamente a las jefaturas en la planificación del proceso de capacitación de manera que su personal adquiera las habilidades y los conocimientos requeridos que contribuyan al cumplimiento del plan operativo del área, así como con los de la organización.
- Evaluar la efectividad de los procesos a través de indicadores y reportes básicos.
- Aportar al desarrollo integral del colaborador, identificando temas específicos para su desarrollo personal.

4.12.6 POLÍTICAS

- El área de Recursos Humanos recomendará a la Gerencia General la implementación de procesos de formación en todos los ámbitos:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

técnicos, de desarrollo personal, herramientas tecnológicas, entre otras, que aporten eficientemente a los resultados esperados.

- Recursos Humanos como responsable de la administración de procesos de formación debe garantizar la calidad de gestión en todos los niveles, para lo cual establecerá procedimientos que permitan evaluar el servicio, los facilitadores, proveedores, y, en los casos que se establezca, deberán validar los conocimientos de los participantes.
- Recursos Humanos distribuirá los recursos asignados, a cada área de acuerdo a prioridad de temas y objetivos estratégicos establecidos por la institución.
- El beneficio de capacitación aplica a todos los colaboradores que han superado el período de prueba, salvo los temas que corresponden a Inducción Corporativa.
- En todo curso que supere los US\$300,00 (trescientos dólares 00/100), aplica la firma de convenio, a través del cual el participante se compromete a cancelar el 100% del valor de la inversión efectuada, en caso de haber reprobado el curso, o, si habiendo presentado su renuncia, aún no ha completado un año de permanencia después de concluido el programa.
- Todo empleado que es convocado a procesos de capacitación debe asistir de manera puntual y bajo las condiciones establecidas. La justificación por inasistencia la dará su jefatura. En procesos que superen



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

los us\$ 300,00 y las 12 horas de capacitación, el colaborador se compromete a compartir los conocimientos con su equipo de trabajo.

- **Programas de Formación Técnica/ Tecnológica - Aptitudinales:**
Toda capacitación que otorgue conocimientos y destrezas en aspectos relacionados con el puesto de trabajo, necesarios para desarrollar y/o fortalecer las competencias requeridas del cargo dentro del área específica; o, herramientas tecnológicas, con el fin de optimizar la ejecución de las funciones asignadas.
- **Programas de Desarrollo Personal - Actitudinales:** Todo proceso de formación que contribuya al crecimiento y realización personal generando compromiso, equilibrio emocional y mayor productividad.

4.12.7 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Recursos Humanos enviará una vez al año a cada una de las Jefaturas el formulario en el que deberán completar los datos de sus requerimientos, justificando como estos aportan al cumplimiento de sus objetivos.

En el formato deben completar la siguiente información referencial:

- Número de horas aproximadas requeridas de cada capacitación.
- Prioridades de capacitación.
- Nivel requerido de la capacitación.



4.12.8 ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Con la información obtenida, el área de Recursos humanos consolidará la información, generando el cronograma preliminar en el que incluirá los costos referenciales. Se seguirán los siguientes pasos:

- Ingresar en el formato del Plan de Capacitación anual los siguientes datos: Área, departamento, Nombre de la Capacitación, Tipo de capacitación, Número de horas, # de personas, y prioridades de capacitación.
- Ingresar fechas aproximadas en que se realizarán los cursos, procurando distribuir en forma equitativa las capacitaciones durante todos los meses del año y de acuerdo al presupuesto.
- Ingresar costos aproximados de cada capacitación, tomando como referente el histórico de costos en temas realizados anteriormente, se debe considerar: hospedaje, pasajes, viáticos, movilización, alimentación, etc., en los casos que aplique, así como el incremento correspondiente al índice de inflación.

4.12.9 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN:

- Con base en el presupuesto asignado por el área financiera, Recursos Humanos realizará la distribución por áreas.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- Para la asignación, tomará en cuenta: los objetivos estratégicos de la Organización definidos para el período, los requerimientos solicitados por cada área, y, el histórico de gasto del año anterior.
- Para seguimiento y control del área se generará un reporte de gasto vs. Presupuesto al menos semestralmente.

4.12.10 PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN:

Considerando el plan de capacitación elaborado se realizan los siguientes pasos:

- Identificar y evaluar los proveedores de capacitación requeridos de acuerdo a las capacitaciones solicitadas. Para ello se verificará referencias, experiencia previa, hoja de vida de los instructores, etc.
- Analizar todas las propuestas con base en contenidos y costos de la capacitación.
- Seleccionar al proveedor más adecuado, después de haber realizado el respectivo análisis.
- Proceder a la firma de contrato en los casos que aplique, de acuerdo a la política.

4.12.11 CANCELACIÓN DE FACTURAS:

La cancelación de todos los gastos en los que se incurre por temas de capacitación: materiales, honorarios, movilización y hospedaje, consumos por alimentación, etc. Son responsabilidad del área de



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

RR.HH. por lo que la persona responsable debe verificar que el pago se realice dentro de los plazos establecidos y que el documento cumpla con los requisitos de ley.

Previo al pago que lo realiza el área de Contabilidad, se solicitará la aprobación de la jefatura de Gestión Humana o quien corresponde, de acuerdo a niveles jerárquicos. Se mantendrá copia de los documentos enviados al pago.

4.12.12 PLANEACIÓN OPERATIVA:

4.12.13 LOGÍSTICA DE CAPACITACIÓN:

Se definen proveedores externos para la ejecución de programas de acuerdo al cronograma debiéndose cumplir los siguientes pasos:

- Reservación de salón y coordinación de refrigerios de acuerdo al número de participantes.
- Reproducción y entrega de materiales requeridos para la capacitación.
- Coordinación y reservación de equipos.
- Asistencia a la inauguración del curso para dar la bienvenida y revisar todo lo referente a la logística.

4.12.14 PROCESOS OPERATIVOS DE CAPACITACIÓN:

Para la ejecución de los procesos de capacitación planificados se procederá de la siguiente manera:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- Enviar un mail a los Jefes o encargados de cada área para que con base en la información enviada, indiquen los nombres de las personas que participarán en la capacitación a realizarse.
- Consolidar los nombres de los participantes y formar los grupos de acuerdo al nivel de conocimientos requerido en cada caso.
- Enviar la convocatoria de la capacitación a través del Outlook o medio establecido, en la que deben constar los siguientes datos: lugar, hora, fecha, nombre de la capacitación y un resumen de los contenidos.
- Elaborar los diplomas de la capacitación, documento que aplica únicamente para procesos que superen las tres horas de duración
- Realizar el registro de todos los datos en el sistema.
- Elaborar y enviar los listados del curso para el registro de asistencias.
- Elaborar y enviar las evaluaciones del curso de acuerdo a formatos establecidos en cada caso.
- Recursos Humanos es el responsable de realizar el seguimiento de las aplicaciones y réplicas de los cursos, únicamente en aquellos casos que superen las 12 horas y la inversión sea igual o superior a los \$300, 00.
- Recursos Humanos al realizar el seguimiento de las réplicas deberá enviar el mail de recordatorio adjuntando el formato de evaluación de réplicas de cursos, el mismo que la persona responsable deberá entregar a RR.HH. con su respectiva tabulación, una vez que haya



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

realizado el proceso de capacitación a su equipo de trabajo. (Anexo formato de evaluación de réplicas de cursos.)

- Una vez concluido el proceso, realizar el registro de asistencia en el sistema establecido.
- Tabular las evaluaciones de los cursos, en los casos en los que no sea el facilitador quien los procesa.
- Todo curso que sea solicitado fuera de lo que estaba establecido en el Plan de capacitación, deberá ser aprobado por la gerencia del área involucrada en conjunto con la jefatura de Recursos Humanos previa confirmación de la necesidad del tema.
- Todo participante que incurra en faltas a cursos y no haya justificado previamente su inasistencia deberá enviar un mail con justificación de la Gerencia o jefatura del área quienes definirán si se le debe cobrar o no el valor de la capacitación. En caso de que se defina que el funcionario debe asumir el valor, este podrá ser debitado del rol y se lo puede descontar hasta máximo en tres meses.

4.12.15 GLOSARIO

Esta sección contiene definiciones de términos pertinentes al proceso que requieran ser explicadas para el entendimiento de los términos por parte del usuario de la información.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACION 2014

FECHA:
 AREA:
 DEPARTAMENTO:
 # PERSONAS QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO:

La información solicitada en este documento tiene como objetivo obtener los datos que permitan atender las necesidades de capacitación de su área y tiene como base las competencias corporativas que se enuncian a continuación:

Enfoque en el cliente / usuario.
 Compromiso con la Organización.
 Conocimiento de la Organización/ negocio/ mercado/ entorno
 Orientación al logro
 Iniciativa
 Trabajo en equipo

El formulario propuesto tiene tres partes:

1. **Programas de Formación Técnica/ Tecnológica - Aptitudinales:** Toda capacitación que otorgue conocimientos y destrezas en aspectos relacionados con el puesto de trabajo, o, herramientas tecnológicas, con el fin de optimizar la ejecución de las funciones
2. **Programas de Desarrollo Personal - Actitudinales:** Todo proceso de formación que contribuya al crecimiento y realización personal generando compromiso, equilibrio emocional y mayor productividad.
3. **Programas Específicos:** aquellos procesos de capacitación necesarios para desarrollar y/o fortalecer las competencias requeridas del cargo dentro del área específica.

Es importante completar la información de Programas, Objetivo, Cargos propuestos y, número de personas
 Los campos de costo unitario y total son para uso de Recursos Humanos

PROGRAMAS DE FORMACION TECNICA / TECNOLÓGICA (APTITUDINALES)	OBJETIVO PROPUESTO	PRIORIDAD Alta, media o baja	# PERSONAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Análisis de crédito	Programa enfocado en el aprendizaje de los principios de crédito			55,00	
Análisis Financiero	Programa enfocado en el aprendizaje de los principios del análisis financiero. Aplicaciones prácticas			105,00	
Contabilidad	Principios de contabilidad bancaria			105,00	
Estadística	Principios de estadística aplicables al área			65,00	
Formando Facilitadores	Herramientas para facilitar procesos de capacitación, en cuanto a estructura, contenido y ejecución de los mismos			380,00	
Inglés (aplicable como requerimiento espe	Desarrollo de la destreza, dependiendo del nivel requerido por la función.			165,20	
Negociación	Desarrollo de las habilidades básicas y avanzadas de negociación			200,00	
Office	Herramientas de Office básicas			55,00	
Office Avanzado	Herramientas de Office avanzadas			55,00	
Inducción Corporativa	Dar a conocer a los nuevos empleados a la Organización, su filosofía, misión, estructura y políticas para una mejor integración e identidad con GFP			55,00	
SUBTOTAL				0	1249,20
PROGRAMAS DE DESARROLLO PERSONAL (APTITUDINALES)	DESCRIPCIÓN/ OBSERVACIONES	PRIORIDAD Alta, media o baja	# PERSONAS	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Escuela de Supervisión y Liderazgo	Dotar a los participantes de las herramientas gerenciales necesarias para liderar y gerenciar los distintos equipos que supervisan (actual o futuro)			1288,00	
Servicio al cliente	Profesionalizar al personal que está en contacto directo con el cliente, en técnicas y habilidades que generen hábitos y fidelicen a los clientes.			200,00	
Comunicación (Psicología de la comunicación)	Proveer de herramientas que posibiliten persuadir y negociar asertiva y eficientemente.			67,20	
Trabajo en equipo (Psicología de la cooperación)	Desarrollar un sentido de equilibrio, compromiso y orgullo con lo que somos y lo que hacemos, con miras a incrementar la efectividad y el logro de los resultados propuestos.			67,20	
SUBTOTAL				0	1622,40
PROGRAMAS ESPECIFICOS* (APTITUDINALES)	OBJETIVO PROPUESTO	PRIORIDAD Alta, media o baja	# PERSONAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
* se incluyen necesidades de entrenamiento sobre procesos o procedimientos del área, programas en el Exterior y pasantías.					
SUBTOTAL				0	0,00
PROGRAMAS ESPECIFICOS* (ACTITUDINALES)	OBJETIVO PROPUESTO	PRIORIDAD Alta, media o baja	# PERSONAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
* se incluyen necesidades de entrenamiento sobre procesos o procedimientos del área, programas en el Exterior y pasantías.					
SUBTOTAL				0	0,00
TOTAL				0	2862,60
PARA USO DE RECURSOS HUMANOS					
RESUMEN					
Programas de Formación Técnica/ Tecnológica - Aptitudinales:			0	1249,20	0,00
Programas de Desarrollo Personal - Actitudinales:			0	1622,40	0,00
Programas Específicos- Aptitudinales			0	0,00	0,00
Programas Específicos- Actitudinales			0	0,00	0,00
TOTAL			0	2862,60	0,00

ANEXO 11

ANEXO FORMATO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: _____

NOMBRE PARTICIPANTE: _____

Fecha: _____ AREA: _____

Evaluación del Seminario		Deficiente	Buena	Muy Buena	Excelente
1	El programa cubrió mis expectativas	1	2	3	4
2	El contenido del seminario fue preciso	1	2	3	4
3	Aprendizaje de cosas nuevas	1	2	3	4
4	Aportaron los participantes en el aprovechamiento del programa	1	2	3	4
5	Recomendaré este seminario a mis colegas	1	2	3	4
6	Metodología-Material didáctico utilizado	1	2	3	4
7	Material entregado	1	2	3	4
8	Las instalaciones facilitaron el desarrollo del curso	1	2	3	4
9	El servicio de alimentación fue adecuado	1	2	3	4

Presentadores	Facilitador 1				Facilitador 2			
	Deficiente	Buena	Muy Buena	Excelente	Deficiente	Buena	Muy Buena	Excelente
10	1	2	3	4	1	2	3	4
11	1	2	3	4	1	2	3	4
12	1	2	3	4	1	2	3	4

13.- Qué cambios sugiere para mejorar el programa/módulo?

14.- Comentarios adicionales

13.- ¿Qué acciones concretas emprendería usted para aplicar lo aprendido en su lugar de trabajo?
(liste acciones concretas y no generalidades)

Acciones	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO 12

ANEXO FORMATO EVALUACIONES CURSOS INTERNOS O INTRAS:



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN EXTERNOS

NOMBRE DEL PROGRAMA: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: (desde - hasta) _____

CIUDAD: _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____

AREA/ CIUDAD: _____

Fecha en la que se completa/ entrega la evaluación: _____

Evaluación del Seminario		Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	El programa cubrió mis expectativas	1	2	3	4
2	El contenido del seminario fue preciso	1	2	3	4
3	Aprendizaje de cosas nuevas	1	2	3	4
4	Recomendaré este seminario a mis colegas	1	2	3	4
5	Metodología-Material didáctico utilizado	1	2	3	4
5	Material entregado	1	2	3	4

Facilitador(es)	Facilitador 1				Facilitador 2				
	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
7	Demostó conocimiento del tema	1	2	3	4	1	2	3	4
8	Posee la capacidad para transmitir sus conocimientos	1	2	3	4	1	2	3	4
9	Asistió puntualmente al programa	1	2	3	4	1	2	3	4

10 Indique en que acciones concretas aplicará lo aprendido en su puesto de trabajo. *(La fecha de implementación aplica únicamente en los cursos que superen las 12 horas y los \$400 de inversión)*

Acciones	Fecha de implementación
1	
2	
3	

11 Cuáles fueron los temas centrales revisados durante el programa?

12 Al participar en este Programa, Ud. Adquiere el compromiso de compartir estos conocimientos y el material a su equipo de trabajo. Le solicitamos indicarnos la fecha en la que realizará este proceso: *(Aplica en capacitaciones que superen las 12 horas y que el costo sea superior a \$400)* _____

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

ANEXO 6 FORMATO DE EVALUACIÓN CURSOS EXTERNOS



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS

Parte del compromiso de participación en procesos de capacitación, es el de compartir los conocimientos adquiridos y el material con los miembros del equipo de trabajo, por esta razón solicitamos a Ud. Evaluar objetivamente el proceso efectuado y su aplicación práctica:

Nombre del Curso: _____

Fecha de ejecución: _____

Duración de este proceso: _____

Persona que realiza el proceso: _____

Nombre del participante: _____

Evaluación del proceso		Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	El presentador posee la capacidad para transmitir sus conocimientos	1	2	3	4
2	El presentador realizó la presentación con base en una estructura que facilitó su aprendizaje	1	2	3	4
3	Aprendizaje de cosas nuevas	1	2	3	4
4	El material utilizado para la presentación aportó al proceso	1	2	3	4

5 Principales temas revisados: (mínimo 4)

6 Indique en que casos concretos aplicará lo aprendido en su puesto de trabajo:

Ejemplos de casos	
1	
2	
3	

7 Comentarios/recomendaciones adicionales:

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO 7FORMATO DE EVALUACIÓN DE RÉPLICAS DE CURSOS



4.13 PROCESO 9

4.13.1 PLAN DE INDUCCIÓN

4.13.2 GENERALIDADES

4.13.3 INTRODUCCIÓN

4.13.4 OBJETIVO DE INDUCCIÓN

El objetivo principal del Programa de Inducción es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a GO Constructores y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

El programa de Inducción cumple con el objetivo de generar identidad y pertenencia en los nuevos colaboradores a través del conocimiento de la Organización, su filosofía, estructura, beneficios que brinda, principales políticas y procedimientos, derechos y deberes; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

4.13.5 ALCANCE:

Aplica a todos los empleados de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

El Programa de Inducción está orientado a lograr que los trabajadores de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., en primera



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

instancia, conozcan a la Institución, se adapten e identifiquen con ella y se genere en consecuencia, compromiso y pertenencia.

4.13.6 POLÍTICAS

1. Todo el personal que ingrese a la empresa debe participar en el proceso de inducción general, con el fin de obtener información que le permita conocer e identificarse con la organización.
2. Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos el informar todo lo relacionado con la empresa: misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna.
3. El contenido de la Inducción Corporativa, debe ser actualizado cada vez que se genere un cambio dentro la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.
4. Todo empleado que ingresa a la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., deberá participar en el programa de Inducción durante los primeros treinta días posteriores a su registro de ingreso. El programa deberá efectuarse al menos una vez al mes.

4.13.7 NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

El objetivo de este programa es el de dar a conocer a los nuevos colaboradores información general sobre la empresa a la que ingresa con el objeto de facilitar su integración con la organización.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

En su estructura, el taller que es responsabilidad de Recursos Humanos y tiene una duración de 8 horas, tiene los siguientes capítulos:

- Historia, misión, filosofía, valores, objetivos.
- Estructura organizacional, con sus principales características.
- Políticas de Recursos Humanos, Reglamento interno de trabajo
- Competencias Corporativas.



4.14 PROCESO 10

4.14.1 POLÍTICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO

4.14.2 INTRODUCCIÓN

4.14.3 DESCRIPCIÓN

Mantener activo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

4.14.4 ALCANCE

Todo el personal de RR.HH.

4.14.5 OBJETIVOS

Establecer procedimientos estándares de reclutamiento, selección y contratación de personal, los cuales aseguren una selección óptima dentro de los términos y las condiciones apropiadas para el empleado y la organización.

4.14.6 PROCEDIMIENTO

4.14.7 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción, evaluación y jerarquizaron del puesto dentro de un grado o nivel, deberán estar definidos y aprobados por la Gerencia General, jefatura de Recursos Humanos y la Jefatura de áreas antes de iniciarse la búsqueda de candidatos



4.14.8 REQUISICIÓN DE PERSONAL

Se entregará oportunamente la requisición de personal a la Gerencia que desea contratar nuevo personal, adjuntando el perfil del cargo; en el caso de haber nuevas funciones o tratarse de un cargo nuevo se entregará el formulario de Análisis Ocupacional.

Este formulario puede ser llenado conjuntamente con el jefe del área para que el Analista / Asistente de Recursos Humanos encargado de realizar la selección, obtenga mayor información del perfil que se desea. Se comprobará si está o no dentro del presupuesto asignado para el área y se obtendrá las aprobaciones de la jefatura de GH y Gerencia General para iniciar la búsqueda.

4.14.9 RECLUTAMIENTO

Se iniciará la búsqueda y generación de candidatos acudiendo según la necesidad y características del puesto vacante a diferentes fuentes: personal actual (selección interna), banco de datos, selección en línea (Multitrabajos o Por fin empleo o el que se contrate), anuncios de prensa, universidades, colegios profesionales, agencias de empleo, otras instituciones, referidos.



4.14.10 PRESELECCIÓN DEL CANDIDATO

De entre todos los candidatos reclutados se preseleccionará a aquellos que cumplan con los requisitos mínimos exigidos para el puesto. Este proceso contiene las siguientes fases:

Se procede a coordinar mediante llamada telefónica una entrevista con los candidatos preseleccionados, a los cuales se les solicitará la entrega de la copia de cédula de ciudadanía.

Los candidatos deberán llenar la Solicitud de Empleo; la información contenida en esta será verificada: que sean llenados todos los campos y que la información sea coherente, se dará mayor importancia a datos familiares; según sea el estado civil del candidato; nombre, lugar y teléfono de trabajo del cónyuge y/o padres según sea el caso. Adicionalmente debe constar el nombre de un familiar y el teléfono para contacto.

- Verificación del Título Profesional en la página del SENESCYT
- Realizar una entrevista inicial conducida por el Analista / Asistente de Recursos Humanos (anexo)
- Los candidatos que cumplan con el perfil, deberán presentar el mecanizado del IEES original.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- Se aplicaran pruebas psicológicas y técnicas las mismas que se encuentran predefinidas por cargo.

CARGO	PRUEBA A APLICAR	¿QUÉ MIDE?	MINUTOS
ADMINISTRATIVOS	IC	Actitud perceptiva: rapidez y precisión perceptiva	7.30
	16 PF	Personalidad	Sin tiempo
	GRAFOLOGÍA	Personalidad	30.00
TÉCNICOS y JEFATURAS	GRID GERENCIAL	Estilos de Liderazgo	Sin tiempo
	16 PF	Personalidad	Sin tiempo
	GRAFOLOGÍA	Personalidad	30.00

Verificar referencias de los candidatos laborales y personales. Los candidatos que superen las fases anteriores de forma exitosa, continuarán con la Entrevista del área de Gestión Humana.

4.14.11 SELECCIÓN DE CANDIDATOS FINALISTAS

De los candidatos que han pasado satisfactoriamente la entrevista de Gestión Humana, se enviará al área requirente los datos del candidato.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Entre aquellos candidatos que se distingan del grupo preseleccionado por su experiencia de trabajo, personalidad, referencias y resultados de las pruebas administradas, se seleccionaran tres finalistas que serán presentados al área requirente, para determinar el candidato seleccionado.

- **Toda selección de personal y decisión de contratación, promoción o cambio debe involucrar al Departamento de Gestión Humana.**

4.14.12 ENTREVISTA FINAL Y CONTRATACIÓN

Una vez tomada la decisión, el Analista / Asistente de RR.HH., llamará al candidato a una entrevista final realizada por el Jefe de Gestión Humana, donde se ratificará la fecha de incorporación, salario inicial, beneficios y cláusulas del contrato.

Se le entregará un listado de documentos que debe presentar al departamento de Recursos Humanos previo a la firma del Contrato de Trabajo:

- Currilum Vitae
- Copia legible de la cédula de ciudadanía
- Copia de la papeleta de votación actualizada
- 2 fotos tamaño carné a color actualizadas
- Mecanizado del IESS



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

- Récord policial impreso de la página de internet
- Partida de matrimonio / copia de cedula de cónyuge
- Partida de nacimiento de los hijos menores de edad
- Certificado Médico (la empresa envía a hacer los pre ocupacionales en un laboratorio asociado)
- Certificados de estudios
- Certificados de trabajo
- Formulario del SRI 107 (empleados que hayan percibido ingresos en el año que ingresan a trabajar) para efectos del cálculo del Impuesto a la Renta.
- Certificado de la cuenta (copia de la libreta)

Una vez entregada la documentación al candidato, se le hará llenar y se le entregará los siguientes documentos:

- Contrato de trabajo
- Reglamento interno
- Finalmente se registra su ingreso al IESS por historia laboral.



PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS





SEL-01

RECURSOS HUMANOS

Edición No. 01

Pág. 1 de 9

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
GERENCIA GENERAL JEFES DE ÁREA FUENTES DE RECLUTAMIENTO MULTITRABAJOS O CUALQUIER PROVEEDOR CONTRATADO 	Perfil de competencias Aprobación de la Vacante por parte de Jefatura Administrativa Referencias laborales Pruebas Psicotécnicas Documentación Normativa relacionada: procedimientos, políticas de selección y contratación Contrato legalizado Evaluación Período de prueba	GERENTE GENERAL JEFES DE ÁREA 
INSUMOS	SUB PROCESO	PRODUCTOS/SERVICIOS
Requisición de personal aprobada Hojas de vida Bases de Datos Candidatos Formatos 	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL REQUISITO ISO 9001 PUNTO 6.2 RESPONSABLE DEL PROCESO JEFE DE GESTIÓN HUMANA LIMITES INICIO: ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL FIN: EVALUACIÓN DEL NUEVO COLABORADOR DESPUÉS DEL PERIODO DE PRUEBA ACTIVIDADES IDENTIFICAR LA POSICIÓN NUEVA O VACANTE. APROBAR EL FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL. DETERMINAR SI LA VACANTE SE LLENA A	NUEVO COLABORADOR CONTRATADO EN EL PUESTO DE TRABAJO 



SEL-01	RECURSOS HUMANOS
Edición No. 01	
Pág. 1 de 9	

<p>TRAVÉS DE CONCURSO O PROMOCIÓN INTERNA O CON SELECCIÓN EXTERNA.</p> <p>CITAR, ENTREVISTAR Y EVALUAR A LOS CANDIDATOS.</p> <p>VALIDAR REFERENCIAS LABORALES.</p> <p>ELABORACIÓN DE INFORMES.</p> <p>PRESENTACIÓN DE LA TERNA DE CANDIDATOS.</p> <p>UNA VEZ SELECCIONADO EL CANDIDATO AL ELEGIDO SE LE ENTREGA LA LISTA DE DOCUMENTOS REQUERIDOS Y SE APERTURA EL FILE</p> <p>SE ENVÍA A NÓMINA Y A VARIAS ÁREAS LOS DATOS DE LA NUEVA CONTRATACIÓN</p> <p>SE ELABORA Y SE HACE FIRMAR EL CONTRATO.</p>					
RECURSOS					INDICADORES
PERSONAL	FINANCIEROS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA	
EQUIPO DE SELECCIÓN DE	PRESUPUESTO DE CADA ÁREA	OFICINAS PARA ENTREVISTAS SALA DE	COMPUTADORAS COPIADORAS INFOCUS	SOFTWARE DE CALIFICACIÓN DE PRUEBAS	

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

SEL-01

RECURSOS HUMANOS







Edición No. 01

Pág. 1 de 9

PERSONAL		PRUEBAS	TELÉFONOS	SOFTWARE DE RECURSOS HUMANOS UTILITARIOS	ÍNDICE DE ROTACIÓN: (Número de empleados que se retiran durante el periodo de prueba/ número total de empleados que cumplen 90 días) * 100 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Fecha de entrega de terna / fecha de recepción del requerimiento EFICACIA DE LA ACTIVIDAD: (Número de confirmaciones de terminación o permanencia del empleado / Número total de vencimientos de contrato) * 100



SEL-01	RECURSOS HUMANOS
Edición No. 01	
Pág. 1 de 9	

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES			
GERENTE GENERAL JEFE ADMINISTRATIVO DUEÑOS DE CADA PROCESO	MANUAL DE COMPETENCIAS MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS ESTUDIOS SALARIALES DE MERCADO MANUAL DE PERFILES CÓDIGO DE TRABAJO ESCALA SALARIAL DEL LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.			
					
INSUMOS	SUB PROCESO	PRODUCTOS/SERVICIOS			
PERFIL POR COMPETENCIAS FACTORES DE VALORACIÓN ESTADÍGRAFOS		TODOS LOS CARGOS APROBADOS CON UN PUNTAJE DE VALORACIÓN ASIGNADA, EN UN ORDEN SECUENCIAL Y JERÁRQUICO, QUE SIRVAN DE BASE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA TÉCNICO DE ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA..			
	VALORACIÓN DE CARGOS				
	REQUISITO ISO 9001				
	PUNTO 6.2				
	RESPONSABLE DEL PROCESO				
	GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIÓN				
	LÍMITES				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">INICIO:</td> <td>LEVANTAMIENTO DE PERFILES</td> </tr> <tr> <td>FIN:</td> <td>MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.</td> </tr> </table>	INICIO:	LEVANTAMIENTO DE PERFILES	FIN:	MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	
INICIO:	LEVANTAMIENTO DE PERFILES				
FIN:	MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.				
ACTIVIDADES					
LEVANTAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS CON LOS DUEÑOS DE CADA PROCESO VALORAR EL PUESTO: PREESTABLECER FACTORES DE COMPETENCIA A MEDIR					



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

SEL-01	RECURSOS HUMANOS
Edición No. 01	
Pág. 1 de 9	

<p>DAR UNA PONDERACIÓN A FACTORES Y COMPETENCIAS</p> <p>MANTENER ACTUALIZADA LA MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS.</p>					
RECURSOS					INDICADORES
PERSONAL	FINANCIEROS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA	<p>NUMERO DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA DE GO VS. NÚMEROS DE PUESTOS VALORADOS</p> <p>MANUAL DE VALORACIÓN TERMINADO EN UN AÑO</p>
EQUIPO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PRESUPUESTO	OFICINAS DE SALA REUNIONES AUDITORIO	COMPUTADORAS COPIADORAS INFOCUS TELÉFONOS	SOFTWARE DE RECURSOS HUMANOS UTILITARIOS	








SEL-01

RECURSOS HUMANOS

Edición No. 01

Pág. 1 de 9

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES			
Jefaturas de las distintas áreas proveedores externos funcionarios Ejecutivo de selección	Normas Políticas leyes Normas legales vigentes	PERSONAL DE LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.			
	 proceso 	PRODUCTOS/SERVICIOS 			
INSUMOS	GESTIÓN DE NOMINA	Acreditación de sueldos el 25 de cada mes			
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas contrataciones en estado aprobadas - Renuncias de personal procesadas - Novedades del mes organizadas de acuerdo al tipo de novedad 	REQUISITO ISO 9001				
	PUNTO 6.2				
	RESPONSABLE DEL PROCESO				
	Ejecutivo de Nomina				
	LÍMITES				
	INICIO: Recopilación de novedades al sistema				
	FIN: Acreditación de sueldos				
ACTIVIDADES					
	Registro de novedades en el sistema Ingreso de información del personal nuevo Liquidación de la nomina Revisión de la información ingresada Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento				
RECURSOS		INDICADORES			
PERSONAL	FINANCIEROS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA	

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS****SEL-01****RECURSOS HUMANOS****Edición No. 01****Pág. 1 de 9**

Asistente de nomina Ejecutivo de nomina Sugerente de nomina	n/a	Oficina Puestos de trabajo	Computadora Impresoras Teléfono	Sistema que se maneje Portal de RR.HH.	Eficiencia en la actividad NUMERO DE ERRORES / TOTAL DE NOVEDADES INGRESADAS Servicio al cliente (Número de quejas/ referencias proporcionadas)*100
--	-----	----------------------------------	---------------------------------------	--	--



SEL-01	RECURSOS HUMANOS
Edición No. 01	
Pág. 1 de 9	

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
Instructores internos y externos Proveedores externos Personal de Desarrollo Organizacional	Documentación normativa relacionada objetivos de entrenamiento Competencia definida para el cargo	PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.
INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS/SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de entrenamiento - Información del proveedor - Plan de formación y desarrollo - Evaluación de desempeño - Informes de auditoría - Manual de competencias 	Formación y Capacitación	Personal Capacitado
	REQUISITO ISO 9001	
	PUNTO 6.2	
	RESPONSABLE DEL PROCESO	
	JEFE DE GESTIÓN HUMANA	
	LÍMITES	
	INICIO: Necesidades de capacitación	
	FIN: Evaluación del evento de capacitación	
	ACTIVIDADES	
	Elaborar plan de capacitación Presupuesto de capacitación Diagnosticar necesidades de capacitación Aprobación plan de capacitación Ejecución del plan Evaluación de la gestión del proceso	
RECURSOS		INDICADORES

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS****SEL-01****RECURSOS HUMANOS****Edición No. 01****Pág. 1 de 9**

PERSONAL Jefe de Gestión Humana Ejecutivo de DO	FINANCIEROS Presupuesto asignado	INSTALACIONES Auditorios, Implementos de oficina, internet	EQUIPOS Equipos de cómputo, teléfono, impresoras	TECNOLOGÍA Microsoft Office	Nivel de cumplimiento – sujeto a cronograma Eficacia de la actividad -(Entrenamiento realizado / número personal nuevo) * 100 (capacitaciones realizadas / actividades programadas)* 100
--	--	---	--	---------------------------------------	--

CUADRO 14 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Para el levantamiento de los procesos, procedimientos y políticas del área de Gestión Humana se realizaron las siguientes acciones:

- 1) Se investigó sobre los subsistemas más importantes para el área de Recursos Humanos, identificando los más relevantes para La Empresa constructora GO Constructores, a través de la observación de la situación actual de la constructora.
- 2) En base a la teoría se mantuvieron reuniones, focus group y entrevistas con las personas que actualmente de alguna u otra manera están manejando los procesos administrativos: el Jefe Administrativo, Analista de Contabilidad, Gerente General, para conocer cómo se está ejecutando la administración del recurso humano actualmente.
- 3) Se analizó y explicó a los directivos sobre las normas ISO 9001, escogiendo los puntos que corresponden a cada subsistema, verificando actores, insumos, productos y controles en cada proceso.
- 4) Se hizo una lluvia de ideas en la descripción de procesos, políticas y procedimientos que se seguirán para cada subsistema.
- 5) Se levantaron los procesos con fichas y diagramas de flujo en cada subsistema.
- 6) Se establecen indicadores de gestión para los procesos, esto fue luego tomado en el levantamiento de los perfiles de puesto de la estructura planteada para el área de Gestión Humana.

- 7) Se mostró un primer borrador en reunión con el jefe administrativo, el gerente general, y la persona responsable de contabilidad.
- 8) Se hicieron las correcciones pertinentes, buscando procesos sencillos que puedan ser aplicados a la realidad de GO Constructores.
- 9) Se mostró el trabajo final en otra reunión con los directivos de la empresa, definiendo los procesos a aplicarse.
- 10) Con esta información se establecieron los principales perfiles del área de Gestión Humana, siguiendo el formato diseñado con este fin.
- 11) Para el levantamiento de perfiles se siguió la misma metodología: observación, reuniones de trabajo, focus group con los directivos de GO Constructores y personal que maneja temas administrativos.

4.15. ESTRUCTURA PLANTEADA PARA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

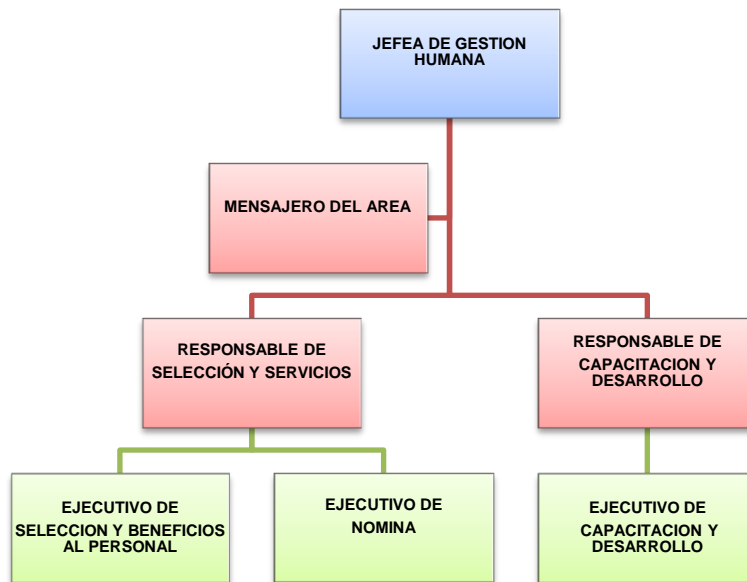


ILUSTRACIÓN 11 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

Se diseñó la estructura para el área de Gestión Humana con el objetivo de cumplir con las demandas de las áreas, especialmente cuando se presentan proyectos grandes en los cuales es necesario contar con personal altamente calificado para que cumpla con los objetivos planteados por GO Constructores, esto ayudará también a motivar al personal existente, retenerlo y comprometerlo con la Empresa.

En base al crecimiento de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., el área de Gestión Humana se encargará de atender los principales subsistemas con profesionales multifuncionales, preparados para

atender todas las demandas que se presenten para el área de Recursos Humanos. Para lo cual se establecen perfiles específicos para el área, tanto el perfil duro como el blando están alineados a la realidad institucional.

La estructura es la siguiente:

- Jefe de Gestión Humana:
Dirige al área, plantea lineamientos, supervisa a los responsables de cada subsistema, línea de reporte Gerente General.
- Responsables de Selección y Servicios y de Capacitación y Desarrollo:
Supervisan a los ejecutivos de cada subsistema respectivamente, reportan al Jefe de Gestión Humana, son quienes desarrollarán nuevas prácticas en cada área de especialización pero conocen de las otras establecidas en la estructura.
- Ejecutivos:
Son quienes operan y ejecutan los lineamientos e ideas generadas para el área de Gestión Humana, reportan a los responsables de cada proceso, no tienen personas a su cargo.

4.16. PERFILES DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA GO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.



DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

4.17. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: JEFE DE GESTIÓN HUMANA

Área - Unidad:	Administración y Recursos Humanos	Departamento:	Recursos Humanos	Sub Departamento:	Gestión Humana
Puesto:	Jefe de Gestión Humana			Ciudad / Regional:	Quito
Número ocupantes:	1			Supervisa a:	Responsables de los subsistemas
Supervisado por:	Gerente General				
Fecha de elaboración:	Enero 2014				

4.17.1. MISIÓN DEL PUESTO:

Liderar la gestión de Recursos Humanos en los procesos de selección, nómina y servicios, capacitación y desarrollo, para contribuir a los resultados de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., con eficiencia administrativa y mejora continua garantizando un servicio de excelencia.

4.17.2. ACTIVIDADES ESENCIALES, INDICADORES DE GESTIÓN Y CLIENTES:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CLIENTES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	META A ALCANZAR
Administrar la gestión del área de selección e ingreso del personal	Jefaturas de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Cumplimiento del plan de trabajo	$(\text{Actividades y procesos realizados} / \text{Actividades y procesos programados}) * 100$	Porcentaje	95



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Administrar la gestión de servicios al cliente interno, buscando las mejores prácticas, mejoramiento continuo y optimización de recursos.	Personal de La Empresa GO	Satisfacción del cliente interno	(Resultado de encuesta / meta encuesta) *100	Porcentaje	90
	Constructores Cía. Ltda.	Cumplimiento del plan de trabajo	(Actividades realizadas / Actividades programadas) * 100	Porcentaje	95
Administrar la gestión para el cumplimiento de las obligaciones de retribución al personal, prestación social y requerimientos legales.	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Disminución de errores y demandas de los empleados	Línea base: demandas actuales. No de contrataciones realizadas / No de contratos registrados en el IESS	Porcentaje	90
Aplicar las directrices de la Jefatura de Gestión Humana para la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de personal de GO Constructores.	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Variación del presupuesto.	(Gastos/presupuesto disponible)*100	Porcentaje	95

4.17.3. MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
Administrar la gestión del área de selección e ingreso del personal	Gestión de Recursos Humanos por competencias, Planificación estratégica	Desarrollo de Recursos Humanos, Identificar consecuencias ulteriores Asertividad/ firmeza	Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo
Administrar la gestión de servicios al cliente interno, buscando las mejores prácticas, mejoramiento	Administración de Recursos Humanos	Desarrollo de Recursos Humanos Generación de	Iniciativa. Liderazgo



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

continuo y optimización de recursos		ideas.	
Administrar la gestión para el cumplimiento de las obligaciones de retribución al personal, prestación social y requerimientos legales.	Administración de Recursos Humanos, Planificación Estratégica	Desarrollo de Recursos Humanos Monitoreo y control.	Razonamiento deductivo
Aplicar las directrices de la Jefatura de Gestión Humana para la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de personal GO Constructores Cía. Ltda.	Presupuestos.	Destreza matemática	Razonamiento deductivo.

4.17.4. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE NIVEL:

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Desarrollo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	

4.17.5. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	INDIQUE EL ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ., ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas, Psicólogo Organizacional



4.17.6. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSO / SEMINARIO / PASANTÍA	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO/SEMINARIO/PASANTÍAS REQUERIDO
Gestión por Competencias	40
Gestión de Presupuestos	10
Técnicas de Negociación	20
Administración Salarial	40
Legislación Laboral	40

4.17.7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS:

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Presupuestos	X	X
Administración de recursos humanos	X	X
Gestión de recursos humanos por competencias	X	X
Planificación Estratégica	X	X

4.17.8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS:

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Datos empresariales.	Resultados, objetivos, estrategias		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	IESS, Relaciones Laborales, CONSEP, Basilea		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X



4.17.9. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	X	X

4.17.10. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES:

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.		X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X	X
Desarrollo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	

4.17.11. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	3 años.
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en puestos similares o posiciones internas.



4.17.12. ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN:

GRADO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Administrar la gestión del área de selección e	2	5	5	27	SI



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

ingreso del personal					
Administrar la gestión de servicios al cliente interno, buscando las mejores prácticas, mejoramiento continuo y optimización de recursos	2	5	4	27	SI
Administrar la gestión para el cumplimiento de las obligaciones de retribución al personal, prestación social y requerimientos legales.	2	5	5	27	SI
Aplicar las directrices de la Jefatura de Recursos Humanos para la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de personal de GO Constructores	3	5	4	23	SI
Apoyar a la Gerencia en la definición de estrategias, estructuras, sistemas de gestión y control para los subsistemas de Selección, Nómina y Servicios, Capacitación y Desarrollo con la recomendación de políticas y procedimientos que apliquen.	1	5	4	21	NO
Administrar, el plan de trabajo de las unidades de Selección, Nómina y Servicios, Capacitación y Desarrollo.	4	4	4	20	NO
Aprobar el pago a empleados como sueldos, liquidaciones, préstamos, reembolsos y reposiciones de gastos y demás autorizaciones de pago a proveedores de servicios de Recursos Humanos	3	4	4	19	NO
Liderar la relación con los abogados y autoridades de control laboral, así como de procesos relacionados.	3	4	4	19	NO
Buscar y aplicar la sinergia entre los procesos operativos de la empresa GO Constructores cía. Ltda., en lo relacionado a RR.HH.	2	4	4	18	NO
Administrar el seguro médico y los programas preventivos	2	4	3	14	NO



4.18. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: EJECUTIVO DE NÓMINA

Área - Unidad:	Administración y Recursos Humanos	Departamento:	Recursos Humanos	Sub Departamento:	Gestión Humana
Puesto:	Ejecutivo de Nómina			Ciudad / Regional:	Quito
Número ocupantes:	1			Supervisa a:	N/A
Supervisado por:	Jefe de Gestión Humana				
Fecha de elaboración:	Enero 2014				

4.18.1. MISIÓN DEL PUESTO:

Ejecutar los procesos de retribución al empleado, conforme a las políticas de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.

4.18.2. ACTIVIDADES ESENCIALES, INDICADORES DE GESTIÓN Y CLIENTES:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CLIENTES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDAD	META A ALCANZAR
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (Horas extras, impuesto a la renta, etc.)	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficacia de la actividad.	(Número de errores detectados/ Total de nómina)*100 Cumplimiento del calendario del cierre mensual	Número Porcentaje Tiempo	<u>0 (cero)</u> 1 = 50% 2 o más= 0% <u>0.50% de la nómina</u> <u>De acuerdo a calendario</u>
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficacia de la actividad.	Cumplimiento del calendario del cierre mensual	Número Tiempo	<u>0 (cero)</u> 1 = 50% 2 o más= 0% <u>De acuerdo a calendario</u>

4.18.3. MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------



Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (Horas extras, impuesto a la renta, etc.)	Contabilidad, Administración de nómina	Pensamiento analítico. Recopilación de información	Razonamiento deductivo. Aptitud numérica. Ordenar información
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	Contabilidad	Organización de la información. Destreza matemática	Facilidad numérica. Ordenar información.

4.18.4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	INDIQUE EL ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ., ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Administración de Empresas, Contabilidad y Recursos Humanos

4.18.5. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSO / SEMINARIO / PASANTÍA	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO/SEMINARIO/PASANTÍAS REQUERIDO
Legislación laboral y tributaria (Actualizaciones)	30

4.18.6. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS:

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Contabilidad	X	X
Administración de nómina	X	

4.18.7. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS:

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Datos empresariales.	Estadísticas, recursos humanos, producción.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes		X



	operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa.		
Leyes y regulaciones.	Seguridad Social, Código del Trabajo, Tributación	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X

4.18.8. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Regimen Laboral	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Spyral		X

4.18.9. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES:

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Organización de la información.	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

4.18.10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en puestos similares. En posiciones internas del área de nómina.



4.18.11. ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN

GRADO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (Ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc.)	5	4	3	17	SI
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	2	4	3	14	SI
Colaborar en la elaboración del presupuesto y emitir los reportes de seguimiento	2	3	3	11	NO
Elaborar liquidaciones de haberes	4	3	2	10	NO
Validar las cargas familiares para el pago de utilidades.	1	4	2	9	NO
Llevar el control de cronograma de vacaciones	2	3	2	8	NO
Mantener el archivo de sus procesos al día	4	2	1	6	NO



4.19. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: EJECUTIVO DE SELECCIÓN

Área - Unidad:	Administración y Recursos Humanos	Departamento:	Recursos Humanos	Sub Departamento:	Gestión Humana
Puesto:	Ejecutivo de Selección			Ciudad / Regional:	Quito
Número ocupantes:	1			Supervisa a:	N/A
Supervisado por:	Jefe de Gestión Humana				
Fecha de elaboración:	Diciembre de 2013				

4.19.1. MISIÓN DEL PUESTO:

Garantizar a la empresa la selección e incorporación del recurso humano más competente con base en los requerimientos de nuestros clientes internos, las políticas establecidas y la aplicación de las mejores prácticas de Recursos Humanos.

4.19.2. ACTIVIDADES ESENCIALES, INDICADORES DE GESTIÓN Y CLIENTES:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Efectuar el proceso de entrevista efectiva de potenciales candidatos preseleccionados y análisis para validar y ampliar la información	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Rotación	(Número de empleados que se retiran durante el periodo de prueba/ número total de empleados que cumplen 90 días) * 100	Porcentaje	0%
Consolidar la información de candidatos preseleccionados, elaborar y presentar los informes de terna finalista al área solicitante, y coordinar	Cliente Interno La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Oportunidad	Fecha de entrega de terna / fecha de recepción del requerimiento	Días laborables	10 Límite 15 días = 50% Superior



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

entrevistas, incluyendo los datos de referencias, experiencia, resultados de pruebas, nivel de competencias, etc.					0%. Se acumula el tiempo hasta presentar nueva terna
Realizar el proceso de incorporación del nuevo empleado a la Organización, elaborar y legalizar el contrato en el plazo previsto. Dentro del proceso de ingreso se incluye: recopilación de documentos personales, aprobación de ingreso por parte de jefatura, apertura de carpeta personal y entrega de información a nómina.	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Files del empleado	No. de files aperturados / No. de personas contratadas	Porcentaje	100
Realiza la planificación de las actividades de su equipo, revisar los avances y establecer acciones de mejoramiento.	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficacia de la actividad.	(Número de confirmaciones de terminación o permanencia del empleado / Número total de vencimientos de contrato) * 100	Porcentaje	100

4.19.3. MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
Efectuar el proceso de entrevistas efectiva de potenciales candidatos preseleccionados y análisis para validar y ampliar la información	Psicología. Selección de personal, Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	Pensamiento analítico. Recopilación de información. Escucha activa.	Ordenar información Amabilidad. Razonamiento deductivo.
Consolidar la información de candidatos preseleccionados, elaborar y presentar los informes de terna finalista al área solicitante, y coordinar entrevistas, incluyendo los	Selección de personal. Psicología.	Organización de la información. Orientación de servicio	Expresión escrita



datos de referencias, experiencia, resultados de pruebas, nivel de competencias, etc.			
Realizar el proceso de incorporación del nuevo empleado, elaborar y legalizar el contrato en el plazo previsto. Dentro del proceso de ingreso se incluye: recopilación de documentos personales, aprobación de ingreso, apertura de carpeta personal y entrega de información a nómina.		Recopilación de información. Orientación de Servicio	Ordenar información
Realiza la planificación de las actividades de su equipo, revisar los avances y establecer acciones de mejoramiento.		Monitoreo y control.	Ordenar información

4.19.4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	INDIQUE EL ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ., ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Ps. Industrial, Administración de Recursos Humanos

4.19.5. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSO / SEMINARIO / PASANTÍA	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO/SEMINARIO/PASANTÍAS REQUERIDO
Administración de recursos Humanos por competencias	40
Legislación Laboral	10
Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	20

4.19.6. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS:

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Psicología	X	
Selección de personal	X	X



Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	X	X
--	---	---

4.19.7. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS:

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

4.19.8. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	X	X

4.19.9. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES:

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
ESCUCHA ACTIVA	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
MONITOREO Y CONTROL	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	



RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

4.19.10. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en puestos similares

4.19.11. ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN:

GRADO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Efectuar el proceso de entrevista efectiva a potenciales candidatos y análisis para validar y ampliar información.	5	4	5	25	SI
Consolidar la información de candidatos preseleccionados, elaborar y presentar los informes de terna finalista al área solicitante, coordinar entrevistas, incluyendo referencias, resultados de pruebas.	5	4	5	25	SI
Realizar el proceso de incorporación del nuevo empleado a la Organización, incluye: contratos, recopilación de	5	4	4	21	SI



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

documentos personales, aprobaciones, apertura de file personal, etc.					
Realiza la planificación de las actividades de su equipo, revisar los avances y establecer acciones de mejoramiento.	4	5	3	19	SI
Consolidar y evaluar la información de los procesos de selección e ingreso de personal de la empresa Constructora, para la generación de reportes: base de datos de candidatos elegibles, rechazados, referidos etc.	3	4	3	15	NO



4.20. DATOS DE IDENTIFICACIÓN: EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACITACIÓN

Área - Unidad:	Administración y Recursos Humanos	Departamento:	Recursos Humanos	Sub Departamento:	Desarrollo Organizacional
Puesto:	Ejecutivo de Desarrollo Organizacional y Capacitación			Ciudad / Regional:	QUITO
Número ocupantes:	1			Supervisa a:	N/A
Supervisado por:	Responsable de Desarrollo Organizacional y Capacitación				
Fecha de elaboración:	Enero de 2014				

4.20.1. MISIÓN DEL PUESTO:

Contribuir al crecimiento y desarrollo del personal de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda., a través de la administración eficiente del plan de capacitación y desarrollo establecido.

4.20.2. ACTIVIDADES ESENCIALES, INDICADORES DE GESTIÓN Y CLIENTES:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CLIENTES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CALCULO	UNIDAD	META A ALCANZAR
Apoyar en la gestión del proceso de promoción interna y de entrevistas de salida	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficacia de la actividad	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	Porcentaje	80
Ejecutar el plan de capacitación anual aprobado	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficiencia en la actividad.	$(\text{número de errores} / \text{total de operaciones}) * 100$	Porcentaje	80
Realizar el seguimiento de todos los procesos internos y externos de formación establecidos:	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficiencia en la actividad.	$(\text{número de errores} / \text{total de operaciones}) * 100$	Porcentaje	80



logística, materiales, convocatoria, facilitadores y evaluaciones, pago de facturas, evaluaciones, y certificados de participación.					
Realizar el seguimiento de vencimiento de contratos de personal en período de prueba y a plazo fijo.	La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	Eficacia de la actividad	(Contratos renovados / total de contratos programados renovar) * 100	Porcentaje	100

4.20.3. MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
Apoyar en la gestión del proceso de promoción interna y de entrevistas de salida	Administración de recursos humanos.	Trabajo en equipo. Percepción social (empatía)	Ordenar información. Expresión oral.
Ejecutar el plan de capacitación anual aprobado		Planificación. Pensamiento crítico.	Ordenar información.
Realizar el seguimiento a políticas de capacitación y desarrollo para su correcta aplicación		Pensamiento crítico. Identificación de problemas	Proactividad. Ordenar información
Realizar el seguimiento de todos los procesos internos y externos de formación establecidos: logística, materiales, convocatoria, facilitadores y evaluaciones, pago de facturas, evaluaciones, y certificados de participación.		Monitoreo y control. Identificación de problemas	Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas.
Realizar el seguimiento de vencimiento de contratos de personal en período de prueba y a plazo fijo.		Identificación de problemas. Organización de la información	Iniciativa. Diligencia

4.20.4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:



NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL		ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	INDIQUE EL ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ., ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Carrera Completa	Universitaria	Título de tercer nivel	Organizacional, Industrial

4.20.5. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSO / SEMINARIO / PASANTÍA	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO/SEMINARIO/PASANTÍAS REQUERIDO
Capacitación por competencias	16
Excel avanzado	40
Diagnóstico de necesidades de capacitación	16
Elaboración de presupuesto	8

4.20.6. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS:

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Administración de recursos humanos	X	X

4.20.7. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS:

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Reglamento interno, leyes laborales, Código del trabajo, Regulaciones IESS	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

4.20.8. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:



DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Operar equipos de oficina:	Infocus	X	X

4.21. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES:

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

4.21.1. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 AÑOS
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en puestos similares.

4.21.2. ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN:

GRADO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

		organización en múltiples aspectos	grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
Apoyar en la gestión del proceso de promoción interna y de entrevistas de salida	4	4	4	20	SI
Ejecutar el plan de capacitación anual aprobado	5	4	3	17	SI
Realizar el seguimiento a políticas de capacitación y desarrollo para su correcta aplicación	5	4	3	17	SI
Realizar el seguimiento de todos los procesos internos y externos de formación establecidos: logística, materiales, convocatoria, facilitadores y evaluaciones, pago de facturas, evaluaciones, y certificados de participación.	4	3	3	13	SI
Realizar el seguimiento de vencimiento de contratos de personal en período de prueba y a plazo fijo.	4	3	3	13	SI
Administrar la firma de convenios de capacitación de acuerdo a políticas establecidas.	4	3	2	10	NO
Apoyar en la implementación, ejecución y seguimiento del plan de comunicación de La Empresa GO Constructores Cía. Ltda.	3	3	3	12	NO
Realizar el seguimiento al proceso de planes de entrenamiento del personal.	2	3	3	11	NO
Colaborar en la ejecución, desarrollo y/o seguimiento de otros proyectos del área	5	2	3	11	NO

CAPÍTULO VI

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida en el desarrollo del presente proyecto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Dentro de la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se detectó que no cuenta con procesos estructurados para administración y desarrollo de Recursos Humanos; éstos no están definidos y el personal administrativo que los maneja no tiene preparación profesional adecuada para identificarlos y/o aplicarlos.
- El Proyecto de Diseño y Estructuración del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., se elabora con la finalidad de entregar a sus dueños una herramienta válida para el mejoramiento del servicio y atención al cliente interno y externo.
- Al no contar con un profesional en el área de Recursos Humanos, GO Constructores Cía. Ltda. ha realizado procesos de selección de una forma poco técnica, simplemente por cubrir vacantes; esto ha ocasionado un alto índice de rotación de personal y pérdida de información importante para la empresa.
- Se observa que en el manejo de contratos de personal no han considerado ciertos aspectos legales, ocasionando, con esto, demandas de ex empleados y observaciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

- Se ha observado que no hay un plan de capacitación ni de desarrollo para el personal, y es evidente la necesidad de formación especializada, principalmente en los profesionales de las áreas técnicas. Necesitan actualización en temas de construcción.
- Es necesario la aplicación de una continua capacitación y desarrollo del personal para mejorar el rendimiento y desempeño de las funciones.
- Desde que se formó GO Constructores, no se ha realizado un proceso de inducción al personal nuevo, por lo que se evidencia una falta de conocimiento en procesos y procedimientos, así como una falta de identificación del recurso humano con GO Constructores.
- Al ser una empresa familiar se observa una falta de conocimiento y aplicación de protocolos familiares para el manejo de la misma. Hay evidencia de discusiones familiares dentro de reuniones de staff e incluso en presencia de los empleados. Los dueños deben preocuparse por desarrollar una visión empresarial distinta, que ayude al crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Las relaciones interpersonales entre los hermanos ha generado desconfianza e incertidumbre en los empleados sobre estabilidad de la misma.
- No hay beneficios sociales para el personal que lo motive a sentirse parte de la empresa.

- Con el diseño y documentación de los procesos de selección, capacitación, formación y gestión del desempeño, la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., podrá aprovechar mejor su capital humano, así como seleccionar y retener adecuadamente los mejores talentos para una buena ejecución de sus procesos.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente proyecto se recomienda a la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda., lo siguiente.

- Aprobar la implementación del área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Constructora GO Constructores Cía. Ltda.
- Incorporar un sistema de Gestión de Talento Humano por procesos, tanto en el reclutamiento y selección del personal con el objetivo de elegir candidatos idóneos para los cargos existentes, minimizando el riesgo de contratar de personal no apto para desempeñar las funciones de cada cargo.
- Al observar lo establecido en el Código de Trabajo para procesos de contratación de personal y, al tener procesos y procedimientos propios para este subsistema, se evitará demandas y problemas legales, y generarán confianza en el personal nuevo y antiguo.

- Aplicar el diseño de un manual de descripción de puestos para una adecuada estructura organizacional, que permita determinar las atribuciones, responsabilidades y el perfil adecuado para cada cargo.
- Diseñar estrategias para el desarrollo del talento Humano dentro de la empresa y así formar profesionales de alto nivel que aporten en el cumplimiento de objetivos institucionales.
- Implementar un plan de capacitación para todo el recurso humano, incorporando temas de actualización y de motivación personal para desarrollar actitudes y aptitudes en la gente que los comprometa con el logro de objetivos institucionales.
- Incorporar al equipo asesor una persona que no sea parte del círculo familiar con el fin de que se encargue de proponer lineamientos claros sobre protocolos familiares de manejo de la empresa.
- Realizar la capacitación permanente del personal, en temas relacionados con la administración de procesos para tener mejores resultados en el logro de sus objetivos.
- Iniciar procesos de inducción para difusión del Reglamento Interno, nueva estructura y nuevo enfoque empresarial que se pretende implementar.
- Enfocarse en que el área de Gestión Humana será un ente estratégico de asesoría en todos los temas relacionados con el Recurso Humano para alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2003). *Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires Argentina: Granica.
3. Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
4. Benevolo. (01 de noviembre de 2013). *Cambios en las técnicas de Consturcción*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/59107564/Cambios-en-las-tecnicas-de-construccion-Benevolo>
5. Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: EVOLUCION S.A.
6. Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
7. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
9. Creadess. (25 de enero de 2013). *Creadess Cooperacion en Red Euro Americana para el Desrrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/14830-politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>

10. David Burin, Sergio Ferro, Ana Heras, Valeria Pologna. (2004). *Cómo Gestionar una Empresa familiar*.
11. DeConceptos.com. (2009). *DeConceptos.com*. Obtenido de <http://deconceptos.com/general/procedimiento>
12. Esparragoza, A. (15 de 01 de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
13. Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Granica.
14. Fernando Nogales, Carlos Díaz, Echagüe Méndez, Luis García, María Peñas. (2007). *La Empresa Familiar y los nuevos retos de Gestión*. España: Fundación EOI.
15. Ginebra, S. C. (01 de Noviembre de 2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización, enfoque de gestión de la calidad*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/Gers03/iso-90042009>
16. GoConstructores. (3 de marzo de 2010). *Go Constructores Cía. Ltda.* . Obtenido de <http://www.goconstructores.com>
17. Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de procesos de la Empresa*. Bogotá: Mc Graw Hill.
18. Hinojosa, M. (14 de 04 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/evoprocadminaleja.htm>

19. INEC, I. N. (2000). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*.
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-de-la-construccion/>
20. Irene Guenaga, Virginia Riva. (2011). *La Empresa Familiar*.
21. Lefcovich, M. (04 de 04 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/camparadi.htm>
22. Lefcovich, M. (04 de 04 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/camparadi.htm>
23. Münich, L. (2005). *Organización, Diseño de Organizaciones de alto rendimiento*. México: Thillas.
24. Ponce, A. R. (1991). *Análisis de Puestos*. México: Limusa.
25. Rodríguez, R. (2000). *La Empresa Familiar: Doce claves para el Éxito*. España: Sofesa.
26. Santillan, V. (28 de mayo de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-de-recursos-humanos.htm>
27. Simon L. Dolan, Ramón Valler Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Shuller. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
28. *Wikipedia.org*. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

29. Willian Werher, Keith Davis. (1992). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
30. Yanover, J. (01 de septiembre de 2008). <http://definicion.de/paradigma/>.
Obtenido de <http://definicion.de/paradigma/>
31. Zambrano, S. (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*. Ecuador: Ediciones Consultora Empresarial.
32. Zarragotia Alonso, M. (22 de julio de 2009). *Geopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

5.4. ANEXOS

 <b style="font-size: 1.2em; margin-left: 20px;">REQUERIMIENTO DE SUMINISTROS			
Director(a) Administrativo(a) :			
Por medio de la presente solicito la provisión de los suministros y materiales abajo descritos los cuales serán utilizados en la Unidad de:			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	AUTORIZADO	
Solicitado por:		Autorizado por:	
Cargo:		Cargo:	
Firma:		Firma:	
Fecha de pedido:		Fecha de entrega	
Observaciones:			



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

CATALOGO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES				
No.	Destreza / Habilidad	Definición	Nivel de relevancia	Comportamientos observables
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Actitud al cambio	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

5	Relaciones interpersonales	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones o problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.



PERFILES DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
8	Liderazgo	Actitud para lograr objetivos institucionales fundamentado en principios éticos y morales que son enseñados a sus subordinados a través del ejemplo, entrega desinteresada al servicio de los seres humanos y desarrollando los talentos de su equipo de gestión.	Alto	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.
			Medio	Medio desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.
			Bajo	Bajo desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

ANEXO 9 CATALOGO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES



FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Área - Unidad:		Departamento:		Sub Departamento:	
Puesto:				Ciudad / Regional:	
Número ocupantes:				Supervisa a:	
Supervisado por:					
Fecha de elaboración:					

2. MISIÓN DEL PUESTO:

3. ACTIVIDADES ESENCIALES, INDICADORES DE GESTIÓN Y CLIENTES:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar

4. MATRIZ DE COMPETENCIAS:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias



5. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE NIVEL:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)

7. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido



8. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

9. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

10. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación



11. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES COMPAÑÍA LIMITADA

La Compañía **GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES COMPAÑÍA LIMITADA** es de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad de Quito, Ecuador, legalmente constituida bajo las Leyes Ecuatorianas y sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, cuya actividad principal es la construcción y desarrollo de obras civiles en la República del Ecuador y la prestación de servicios. En virtud de lo manifestado la Empresa puede importar y exportar toda clase de artículos y maquinarias afines a la actividad que desarrolla. Puede formar parte de otras sociedades o compañías nacionales o extranjeras que tengan actividades similares; podrá tener la representación de compañías extranjeras en la rama del turismo. Para el cumplimiento de su objetivo, la Empresa realiza toda clase de actos o contratos permitidos por la Ley.

La **COMPAÑÍA GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES COMPAÑÍA LIMITADA**, al amparo de lo dispuesto en el Artículo 64 del Código de Trabajo en relación con las normas contenidas en el numeral 12 del Artículo 42, literal “e” del artículo 45 y Numeral Segundo del Artículo 172 del mismo Código, expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo, mismo que su ámbito de aplicación es a nivel nacional.



CAPITULO I

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1.- El presente Reglamento Interno rige para las relaciones laborales existentes entre GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., y todos sus empleados, por lo que sus disposiciones se considerarán incorporadas en los contratos de trabajo que celebre la empresa con su personal que está sometido a las normas del Código del Trabajo, y que laboren en todo el territorio ecuatoriano, quedando tanto GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., como todos sus empleados sujetos a las disposiciones del Reglamento Interno y los vacíos que en él pudieren haber se complementarán con lo dispuesto en el Código del Trabajo y más leyes aplicables, así como con las políticas básicas ya establecidas en la Empresa.

Artículo 2. - Los términos de EMPRESA o COMPAÑÍA se usarán en adelante para denominar a GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., y EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES a sus empleados y más servidores, respectivamente.

Artículo 3. - Para obtener los mejores resultados dentro de la actividad que realiza la Compañía GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., es fundamental la absoluta dedicación y la necesaria preparación y capacitación por parte del personal que labora en la empresa, así como la armonía y colaboración que se lograrán mediante el correcto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento.



Artículo 4. - La EMPRESA proporcionará a su personal de empleados un ambiente de condiciones de trabajo adecuado, así como beneficios de orden socioeconómico de acuerdo a las disposiciones legales y contractuales vigentes y estará dispuesto a ayudar y estimular a sus servidores para el desarrollo de las actividades de cada uno de ellos en sus respectivas funciones. Finalmente la Compañía GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., se compromete a respetar todos los derechos de sus trabajadores conforme a lo previsto en el Código de Trabajo y demás leyes conexas.

Artículo 5. - Tanto la Empresa como sus empleados se sujetarán estrictamente al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno, el mismo que será obligatoriamente conocido por los empleados para cuyo fin la empresa tendrá exhibido un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo y obtendrán tantos ejemplares como sean necesarios para el cumplimiento del mismo objetivo, sin que su desconocimiento pueda ser alegado como excusa por parte de cualquiera de los empleados.

Artículo 6. - El presente Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la Dirección Regional de Trabajo, es norma reguladora en las relaciones entre el GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., y todos sus empleados, existiendo por los mismo la obligación de su cumplimiento y acatamiento de todas y cada una de sus disposiciones y sin que su desconocimiento excuse a ningún servidor.

CAPITULO II

DEL PERSONAL



Artículo 7.- El personal de GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., está constituido por los empleados que actualmente prestan servicios en los diversos lugares geográficos del país y áreas de su actividad, sujetos a las normas del Código del Trabajo y demás Leyes y Reglamentos. No se considerará como empleados de la empresa al personal dependiente de terceras personas naturales y/o jurídicas con las cuales se contrate el suministro de bienes y/o servicios de los previstos en el Mandato Constituyente Ocho y su Reglamento.

Artículo 8.- Los empleados de GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., son responsables legal, moral y contractualmente frente a la Empresa respecto de su capacidad y diligencia para el manejo de documentos que por la naturaleza de la actividad que realizan lleguen a su conocimiento, por lo que están obligados a guardar reserva absoluta y considerar que toda la información que llega a su conocimiento en razón de su trabajo, tiene el carácter de confidencial, por lo que la misma no puede ser proporcionada ni divulgada a terceros ni sacada de las Oficinas de GO GALLEGOS OVIEDO CONSTRUCTORES CIA. LTDA., para otro fin que no sea el encomendado, sin autorización del Representante Legal de la Empresa o su delegado, so pena de las sanciones legales que se contemplan en el Código del Trabajo y demás Leyes conexas.

Artículo 9.- La empresa se reserva la facultad exclusiva de admitir nuevos empleados a su servicio así como la de someterles, previamente a la admisión, al proceso de selección que se considere necesario y a las pruebas teóricas,



prácticas y psicotécnicas que fueren requeridas con el objeto de asegurar una contratación óptima.

Artículo 10.- La persona que aspire a ingresar a la Empresa para desempeñar cualquier función o cargo, deberá previamente y bajo su estricta responsabilidad, llenar el formulario que para el efecto le proporcionará la Gerencia Administrativa y/o de Recursos Humanos.

Artículo 11.- Para ingresar como empleado de la Empresa, el aspirante deberá tener la edad requerida por la Ley para los diversos tipos de contrato de trabajo y presentar una solicitud escrita en la que indique la clase de trabajo que aspira y a la cual acompañará el formulario que proporcionará la empresa para que lo llene y acompañe los siguientes documentos:

- Hoja de vida del aspirante
- Fotocopias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación. Visa con autorización para trabajar y censo de ser el caso (extranjeros).
- Fotocopias de los documentos militares (hombres, de ser necesario)
- Fotocopias de los certificados de estudio y diplomas que abalicen su preparación académica; cuando se requiera de profesionales, éstos deberán presentar título original legalmente reconocido por el CONESUP, copias certificadas de los otros títulos universitarios, politécnicos, tecnológicos, técnicos bachilleres. También deberán presentar certificados de instrucción y/o cursos de capacitación, certificado auténtico de la afiliación a su respectivo Colegio Profesional en el caso de los nacionales, con su respectivo Registro Profesional. En



el caso de extranjeros, la documentación es equivalente; deben además cumplir con los requisitos establecidos por la Ley para poder ser contratados como Trabajadores, en sujeción con el perfil académico respectivo

- Tres fotografías tamaño carnet
- Partida de matrimonio y de nacimientos de los hijos y/o los justificativos de mantener unión de hecho y/o cargas familiares
- Carnet del IESS
- Entregar la historia clínica laboral, para lo cual deberá adjuntar un certificado de salud actualizado, que indique las vacunas para fiebre amarilla y tétanos así como el certificado que señale el tipo de sangre, sujetarse al examen médico que, que de considerarlo necesario LA EMPRESA determinará, siempre y cuando no se atente a la integridad del trabajador;
- Certificados de los dos últimos empleos.
- Dos certificados de honorabilidad (no familiares)
- Certificado de antecedentes personales (Record policial actualizado)
- Declaración respecto de las retenciones judiciales a las cuales está sujeto, de ser el caso.
- Fotocopia de la licencia profesional (de ser el caso).
- Datos exactos relativos a dirección y teléfono del domicilio, dirección y teléfono alternativos de un familiar, cargas familiares, etc.



Artículo 12.- Sin perjuicio de los requisitos constantes en los artículos anteriores, la Empresa podrá exigir al aspirante una prueba práctica de capacidad que servirá para determinar la aceptación o no de la solicitud presentada por dicho aspirante.

Artículo 13.- En caso de falsedad de las informaciones proporcionadas por el aspirante, falta de autenticidad de los documentos entregados o adulteración de los mismos, se considerará que ha inducido a la Empresa a celebrar el contrato mediante certificados falsos, La Empresa, de acuerdo con lo que dispone el numeral segundo del Art. 310 del Código del Trabajo, podrá de inmediato separar al empleado que haya incurrido en esas faltas, sin necesidad de desahucio y sin que esa separación sea considerada como despido intempestivo ni como violación de la estabilidad en el evento de que estuviere vigente una estabilidad de acuerdo con la ley.

Artículo 14.- Previo a la suscripción del contrato de trabajo, previo el trámite legal pertinente la Empresa podrá exigir caución o garantía suficiente para asegurar que el empleado responda por los bienes, dinero y valores que deberá custodiar, manejar, guardar, vigilar y responsabilizarse. Si la garantía llegare a expirar o perdiera su vigencia o disminuyere su valor, la Empresa, podrá exigir al empleado caucionado la respectiva renovación o mejora de la garantía; y si ello no se diere en el plazo de treinta días posteriores a la notificación escrita respectiva, se dará por terminado el contrato de trabajo. La garantía se otorgará en proporción al monto del dinero o avalúo del bien que va a manejar y sin atentar a la economía del trabajador.



Artículo 15.- Cumplidos los requisitos enumerados anteriormente, la persona que haya sido aceptada por la Empresa como su empleado celebrará con éste, ante el Inspector del Trabajo respectivo, un contrato de trabajo a prueba, con una duración de hasta noventa días, de acuerdo con lo que establece el Artículo 15 del Código del Trabajo. Transcurrido este plazo si ninguna de las partes lo diere por terminado, el contrato se lo considerará celebrado a plazo fijo de un año. Vencido el plazo de un año y si no se lo diere por terminado legalmente se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

Artículo 16.- Entre la Empresa y los empleados que sean admitidos en esa calidad, podrán celebrarse contratos individuales de trabajo de las distintas modalidades señaladas en el Código del Trabajo. En todo caso, los contratos individuales se celebrarán siempre por escrito y contendrán necesariamente las cláusulas contractuales enumeradas en el Art. 21 del Código del Trabajo y además, cláusulas en las que el empleado indique con precisión su dirección domiciliaria y telefónica, las mismas que deberán ser actualizadas cada vez que dicho empleado cambie de domicilio, mediante comunicación que hará llegar a la empresa dentro de los cinco días de efectuado dicho cambio. La falta de envío de esa información dentro del plazo estipulado, se considerará como falta sancionada de acuerdo a lo dispuesto en este Reglamento Interno.

Artículo 17.- La Empresa enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de los quince días siguientes a la suscripción del contrato de trabajo, el aviso de entrada del empleado, aviso que obligatoriamente deberá ser firmado por dicho empleado conjuntamente con el contrato de trabajo.



Artículo 18.- La Gerencia Administrativa y/o de Recursos Humanos de la Empresa se ejercerá a través de la Gerencia respectiva, en coordinación con las áreas correspondientes y con sujeción al presente Reglamento.

Artículo 19.- El Representante Legal de la Empresa es la única persona facultada para celebrar contratos de trabajo, sin embargo podrá delegar esta facultad por escrito a favor del Gerente Administrativo y/o de Recursos Humanos o la persona que haga sus veces.

Artículo 20.- No existirá en la Empresa la contratación verbal de trabajo, por lo que ninguna persona será considerada empleada mientras no hubiere suscrito el respectivo contrato de trabajo y el mismo se encuentre registrado ante la autoridad respectiva de acuerdo con la Ley. Por lo mismo, los funcionarios referidos en el artículo anterior, que violaren esta disposición, serán personal y pecuniariamente responsables de los pagos que se debieren o que se hicieren a personas con las cuales no se hubieren celebrado previamente el contrato escrito de trabajo correspondiente.

Artículo 21.- No se considerará como cambio de ocupación habitual el hecho de que un empleado sea destinado a prestar servicios en otra dependencia de la Empresa, siempre y cuando dicho cambio no implique disminución de categoría y de remuneración. La Empresa podrá, previo expreso consentimiento por escrito de los trabajadores, disponer esos traslados y cambios de ubicación de sus empleados tanto entre las distintas oficinas o lugares geográficos donde se debe realizar el trabajo como entre Secciones y Departamentos, de acuerdo a las necesidades institucionales.



Artículo 22.- Solamente el Representante Legal de la Empresa o las personas delegadas para intervenir en la contratación laboral están facultados para intervenir y decidir la terminación de uno o más contratos de trabajo. Por lo mismo, ningún empleado podrá realizar reclamos indemnizatorios por actos que no provengan del Representante Legal o personal autorizado. El empleado que desee dar por terminada la relación laboral con la Empresa deberá notificar por escrito esta decisión, con las debidas solemnidades exigidas por la ley, con por lo menos 15 días de anticipación bajo pena de recibir las sanciones que el Código del Trabajo establece para el caso de falta de desahucio.

CAPITULO III

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y CONTROLES

DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

Artículo 23.- De conformidad con las disposiciones legales y los contratos de trabajo, la jornada ordinaria de labor será de 40 horas semanales, ocho horas diarias, que se cumplirán de acuerdo a las exigencias de las necesidades de la Empresa conforme a lo determinado en el Código del Trabajo. Salvo el caso de trabajos suplementarios o extraordinarios autorizados previamente y por escrito, ningún empleado podrá permanecer en las instalaciones de la empresa fuera de las horas de trabajo.

Artículo 24.- Todos los empleados de La Empresa están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta el horario establecido, considerando que las horas fijadas para la iniciación y término de la jornada de labor, se refieren al trabajo efectivo, de tal manera que al inicio de dicha jornada, el empleado



deberá estar en el puesto de trabajo y ya laborando y lo mismo en cuanto se refiere a las hora fijada para la terminación de la jornada, es decir que laborará hasta la hora exacta de dicho término.

Artículo 25.- Los empleados que laboren bajo el régimen de jornada única dispondrán de treinta minutos diarios para tomar su almuerzo sometiéndose al control y organización de los respectivos Gerentes de Área y/o de la persona que haga sus veces, no deberán servirse el refrigerio a la vista del público, clientes o visitantes.

Artículo 26.- Todos los empleados de La Empresa están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta el horario de trabajo establecido, el mismo que podrá ser modificado por la empresa, previa autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Quito y/o del Area Geográfica en la cual estuvieren laborando, de acuerdo a sus necesidades y a la naturaleza del trabajo, modificaciones que en todo caso cumplirán con las disposiciones legales y que serán dadas a conocer públicamente a los empleados con anticipación de por lo menos 48 horas.

Artículo 27.- El empleador podrá acordar los trabajos en horas suplementarias o extraordinarias, solo en los casos previstos en la Ley y por escrito, en cuyo caso, el tiempo de trabajo suplementario o extraordinario será pagado de conformidad con las normas del Código del Trabajo y conjuntamente con la remuneración del mes correspondiente. Esta disposición no es aplicable a los Gerentes, Jefes de Area, Administradores y/o personal de confianza, comprendidos en los casos previstos en el Artículo 58 del indicado Código, y que no tienen derecho a pagos adicionales por trabajos ejecutados fuera de la



jornada ordinaria de labor porque para la fijación de su remuneración mensual ya se ha considerado la índole y naturaleza especial de las labores contratadas.

Artículo 28.- Es obligación de todos los trabajadores registrarse a la hora de entrada y a la hora de salida de las oficinas.

Artículo 29.- Todos los empleados están obligados a someterse a los sistemas de registro establecidos por La Empresa para el control de la puntualidad y asistencia al trabajo, tanto en la hora de entrada como de salida.

Artículo 30.- La omisión en el registro de asistencia hará presumir la ausencia del empleado en la fracción correspondiente a la jornada cuya entrada o salida no se hubiere registrado, toda vez que dicho registro de asistencia es la única prueba respecto de la presencia del empleado en su sitio de labor y único documento de base para la elaboración del rol de pagos mensual.

Artículo 31.- Ninguna persona deberá registrar la entrada o salida de otro empleado, pues el registro de asistencia es una tarea personalísima e indelegable, por lo que la violación de esta disposición constituye falta grave sancionada por el Reglamento y por el Código del Trabajo. Si por cualquier motivo, el empleado no hubiere registrado su ingreso a la hora establecida o el registro apareciere confuso o borroso, deberá justificar inmediatamente y por escrito de su situación a la Gerencia de Recursos Humanos y/o Gerencia Administrativa o de quien haga sus veces.

Artículo 32.- Cuando alguna persona no pueda marcar sus horarios de entrada, salida o almuerzo por estar de viaje, tener reuniones de trabajo fuera de la oficina, cursos o cualquier otra actividad, debe informar al Gerente de



Recursos Humanos para que lo tenga en cuenta al recibir el informe respectivo de horas trabajadas.

Artículo 33.- Las faltas de puntualidad o atraso de diez minutos o más, así como las faltas de asistencia al trabajo por más de tres días consecutivos dentro de un período de treinta días de labor, dará derecho a la Empresa para solicitar al Inspector del Trabajo la terminación de las relaciones laborales de acuerdo a lo que dispone el numeral primero del artículo 172 del Código del Trabajo. Se exceptúa desde luego si las faltas o atrasos tienen justificación legal, entendiéndose por tal, exclusivamente la enfermedad del empleado debidamente comprobada mediante certificado que otorgue preferentemente el Hospital o Dispensarios Médicos del IESS y la calamidad doméstica que fuere debidamente comprobada a satisfacción de la empresa.

Artículo 34.- Siempre que un empleado deba moverse de su lugar de trabajo, comunicará a su jefe y/o a la persona bajo cuyas órdenes trabaje, a un compañero respecto del lugar donde se le puede ubicar.

Artículo 35.- No está permitido a los empleados el acceso a áreas de trabajo que no son las suyas, peor aún manipular o sacar documentos sin la correspondiente justificación o autorización a las oficinas o secciones restringidas por el representante legal.

CAPITULO IV

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

Artículo 36.- La Empresa, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 69 y siguientes del Código del Trabajo vigente, garantiza a sus empleados el derecho a gozar de sus vacaciones anuales durante quince días



ininterrumpidos más un día adicional por cada año de servicio posterior al quinto prestado en la empresa. Sin embargo, si por razones de orden técnico administrativo, de confianza, el empleador necesitare el concurso de uno o más de sus empleados con derecho a gozar de sus vacaciones, podrá negar a ellos las vacaciones de ese año para acumularlas en el siguiente, de acuerdo a lo que dispone el Artículo 74 del Código del Trabajo.

Artículo 37.- Para gozar de las vacaciones es necesario que los empleados llenen con anticipación de un mes el formulario de solicitud de vacaciones, el mismo que debe ser aprobado por el jefe inmediato y luego entregado a Recursos Humanos y/o Gerencia Administrativa para tener en cuenta en el sistema y poder organizar el respectivo cronograma de vacaciones de cada uno de los empleados.

Artículo 38.- El derecho a gozar de las vacaciones anuales, lo ejercerán los empleados de acuerdo al calendario que La Empresa elaborará anualmente, el mismo que lo hará conocer a los empleados con un mes de anticipación por lo menos al inicio de dichas vacaciones. Para el efecto y en la época que Recursos Humanos y/o Gerencia Administrativa señale, cada empleado que legalmente tenga el derecho de gozar de vacaciones, presentará su solicitud para que la empresa armonice sus necesidades con los deseos de los empleados. A quienes no se les conceda el goce de sus vacaciones en razón de lo establecido en el artículo anterior o se les conceda en época diferente a la solicitada, se les dará preferencia en la elaboración del cuadro de vacaciones del año siguiente.



Artículo 39.- En casos de necesidad, La Empresa podrá modificar los cuadros establecidos para el goce de vacaciones anuales.

Artículo 40.- Los empleados que no llegaren a prestar servicios por un año completo y que por lo mismo no gozaren de las vacaciones anuales, tendrán derecho al pago del valor de las mismas en la forma prevista en el art. 76 del Código del Trabajo.

Artículo 41.- De conformidad con lo previsto en el artículo 70 del Código del Trabajo, respecto de los días adicionales de vacaciones que corresponden a los empleados por los servicios prestados a partir del quinto año, es facultativo de la empresa conceder su goce efectivo o pagarlos en dinero.

Artículo 42.- La Empresa concederá a sus empleados el goce de licencias y permisos en los casos previstos en la Ley y siguiendo el procedimiento respectivo, siendo prohibido el que se efectúen estas gestiones a través de otro u otros empleados de la empresa que no sean los respectivos superiores. Si el empleado hace uso indebido de una licencia o permiso, incurre en falta grave a este reglamento, que por lo mismo constituye causal suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo previo el trámite del visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo.

Artículo 43.- Corresponde al Gerente de Recursos Humanos y/Administrativo con el visto bueno del Representante Legal la concesión de permisos y licencias a los empleados que los requieran y siempre de conformidad con las disposiciones del Código del Trabajo y de este Reglamento Interno.

Artículo 44.- Para obtener permiso para la realización de cualquier asunto personal, se debe llenar el formulario “Solicitud de permiso”, el mismo que debe



ser entregado con por lo menos 48 horas de anticipación al Gerente de Recursos Humanos, para su respectiva aprobación.

Artículo 45.- Ningún empleado podrá salir de su lugar de trabajo durante las horas de labor sin permiso previo del Gerente de Recursos Humanos y/o Administrativo o quien haga sus veces, el mismo que será concedido solamente por enfermedad del empleado, requerimiento de autoridades exigiendo la comparecencia del servidor, ejercicio del sufragio y en general en casos permitidos por la Ley, permiso que siempre deberá ser previo y constar por escrito.

Artículo 46.- Todo empleado que se sintiere enfermo deberá comunicar de dicha enfermedad a su jefe inmediato, dentro de los primeros tres días de producida la enfermedad. Si no lo hiciera así, se considerará que su falta de asistencia al trabajo es injustificada, a no ser que presente el certificado médico que acredita la imposibilidad del servidor para trabajar, la misma que podrá ser verificada por el médico que designe la Empresa, de acuerdo a lo que dispone el Art. 178 del Código del Trabajo.

Artículo 47.- En el caso de incapacidad se debe avisar al jefe inmediato y al Gerente de Recursos Humanos y/o Administrativo, además de presentar el correspondiente certificado médico.

Artículo 48.- Los permisos para ausencias necesarias por otros motivos previstos en el Código del Trabajo, se solicitarán con un mínimo de dos días de anticipación al Gerente de Recursos Humanos y/o Administrativo.

Artículo 49.- Los empleados y funcionarios a cuyo cargo se hallen las cajas de seguridad, bóvedas y archivadores en los que se guarden documentos,



valores, dineros y más documentos importantes deberán solicitar los permisos con mayor anticipación y además entregar las combinaciones y llaves correspondientes al Representante Legal a entera satisfacción y en forma oportuna a fin de que no se afecta la operación institucional.

Artículo 50.- Los permisos pueden ser:

Permisos pagados: Cuando la empresa asume el pago del salario del empleado por los días y horas que autorice la ausencia del trabajo.

Permisos no pagados: Cuando la empresa otorga permisos a los empleados por razones que considere atendibles pero no asuma la remuneración por el tiempo de ausencia.

Artículo 51.- El jefe inmediato se responsabilizará del empleado que estuviere por salir en goce de vacaciones o licencias, todos lo útiles e implementos que le hubieren sido encargados para su trabajo.

Artículo 52.- La empresa podrá conceder permisos por hora o días para sus empleados a su libre criterio conforme a las razones expuestas por el empleado; estos permisos podrán ser pagados en cuyo caso no serán considerados como falta o inasistencias del trabajador. Si los permisos otorgados fueren sin pago estas inasistencias serán imputadas a los días de vacaciones anuales.

Artículo 53.- El Gerente de Recursos Humanos y/o Gerente Administrativo o quien haga sus veces llevará un expediente individual de cada empleado en el cual se hará constar la correspondiente evaluación de cada empleado, en él también se incluirán los atrasos, ausentismos, acumulación del tiempo trabajado y accesos e ingresos irregulares, etc.



CAPITULO V

DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

Artículo 54.- Salvo los casos en que se convenga por escrito con el empleado la realización de pagos anticipados a su remuneración, los pagos se efectuarán por mensualidades vencidas de labor, pudiendo hacerse abonos quincenales si La Empresa lo considera conveniente. Las remuneraciones serán pagadas mediante cheque de La Empresa emitido a nombre del empleado únicamente.

Artículo 55.- Al momento de recibir su remuneración, todo empleado está obligado a comprobar la exactitud de los cálculos realizados para determinar el monto de la remuneración y de la exactitud de la suma recibida en dinero. En caso de inconformidad, dejará constancia del hecho, a más tardar presentará su reclamo por escrito dentro de los 30 días posteriores a la recepción de la remuneración, en caso contrario se considerará correcta la liquidación y perfeccionado el pago.

Artículo 56.- Cuando un empleado se retire del servicio por cualquier motivo y le corresponda recibir el pago de cualquier derecho, al liquidar su cuenta y antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontará los valores que se encuentre adeudando a la empresa por préstamos, anticipos, garantías, retenciones judiciales.

Artículo 57.- El empleado que faltare injustificadamente a su trabajo perderá la remuneración correspondiente de conformidad con lo previsto en el artículo 54 del Código del Trabajo, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar de conformidad con la Ley y el presente reglamento.



CAPITULO VI

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS

Artículo 58.- Son obligaciones de los empleados, a más de las constantes en el artículo 45 del Código del Trabajo y las determinadas por la Ley, el contrato de trabajo y el presente reglamento interno, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento será considerado como faltas leves, cuando no haya reincidencia:

1. Cumplir fielmente las órdenes emanadas para el trabajo por La Empresa a través de sus representantes conforme a lo dispuesto en el contrato de trabajo, debiendo comunicar inmediatamente a su superior jerárquico cualquier circunstancia que le impida cumplir con dichas órdenes o con cualquiera de sus obligaciones laborales.
2. Respetar a sus superiores y mantener la armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
3. Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación moral y ética entre sí y con sus superiores. Así también, mantener el orden, el aseo personal y en su lugar de trabajo.
4. Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, reglamento interno, el contrato, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos así como someterse a las disposiciones de control ordenadas por el empleador.
5. Desempeñar con conocimiento, en absoluto estado de sobriedad, eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas



siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por La Empresa y realizando los respectivos procesos de acuerdo a las normas técnicas o suspenderlos cuando se lo ordene.

6. Colocar sus prendas de vestir y ropa de trabajo en el sitio destinado para el efecto.

7. Defender los intereses materiales y morales de la Empresa, los clientes, proveedores y el público en general evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre por delante el prestigio de la Empresa.

8. Realizar inventarios de los útiles de trabajo y más implementos o pertenencias del empleador que estén a su cargo, cuando lo ordenen un superior jerárquico.

9. Mantener la documentación de La Empresa debidamente protegida fuera del alcance de terceras personas para lo cual se utilizarán los escritorios y cajones que serán cerrados con llave al terminar las labores cotidianas, conservándose un duplicado de cada llave en un casillero a cargo del Representante Legal.

10. Conservar en los escritorios únicamente los elementos o materiales que le son absolutamente necesarios y relativos a la realización de las tareas asignadas, reservándose La Empresa el derecho de verificar los objetos o documentos que se encuentren en dichos escritorios.

11. Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado precautelará de la salud.

12. Cuidar con la mayor diligencia los bienes y enseres de La Empresa que estén a su cargo así como las pertenencias de cada uno y responder por ellos



en caso de pérdida, destrucción o daño, que no provengan de caso fortuito o fuerza mayor.

13. Someterse a las medidas usuales de higiene, seguridad y prevención de accidentes y riesgos del trabajo debiendo en todo caso observar y colaborar con los planes de emergencia establecidos por La Empresa absteniéndose de actuaciones temerarias que puedan afectar tanto a su persona como a las demás que se encuentren prestando sus servicios. No podrá por tanto recibir llamadas telefónicas personales en horas de trabajo, excepto en caso de emergencia, requiriendo, sin embargo la autorización de la administración. De igual forma no podrá utilizar el Internet para fines personales.

14. Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendada ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar su horario de labor, ni reducir las horas de labor o suspender el servicio, salvo caso de emergencia y previo el conocimiento y aprobación de la administración.

15. Permanecer dentro del área de trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los empleados que su función tengan que concurrir a otras áreas o dependencias, o trasladarse fuera de la Empresa.

16. Abstenerse de fumar o consumir bebidas alcohólicas en las áreas de trabajo durante la jornada de trabajo y fuera de ella.

17. Proporcionar a la Empresa los datos requeridos sobre el cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc. Con la correspondiente justificación cuando fuere el caso.



18. Utilizar el teléfono e Internet de La Empresa únicamente para asuntos de trabajo, requiriendo autorización del superior inmediato para emplearlo con fines particulares.
19. Tratar a las personas que por algún motivo visitan las oficinas de la Empresa con la cortesía que el caso requiera, brindándoles un trato cordial, amable en todo momento.
20. Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida y por escrito al superior jerárquico.
21. Abstenerse de escribir artículos de prensa u otras publicaciones cuando las mismas pueden ser interpretadas como manifestación de la posición de La Empresa sobre cualquier tema, salvo que exista autorización previa del Representante Legal.
22. Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causen daño a la Empresa que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.
23. Cuidar del mantenimiento de los equipos instrumentos con los cuales labora el empleado y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al superior. Si la pérdida, desperfecto o daño se debiere a actos dolosos o culposos graves del empleado, se considerará aquello como falta grave sujeta a lo previsto en el Artículo siguiente, Código del Trabajo y el presente Reglamento Interno. Para hacer efectivas estas responsabilidades así como también por razones de control de inventario, no se podrán efectuar cambios de máquinas y muebles entre empleados y oficinas sin el correspondiente registro y autorización.



24. Mantener siempre una presentación impecable en el lugar de trabajo, por respeto y consideración con sus compañeros de trabajo y por imagen de la Empresa.

Artículo 59.- A más de las prohibiciones establecidas para los empleados en el artículo 46 del Código del Trabajo, constituirán igualmente desobediencia o falta grave al Reglamento Interno del Trabajo, que darán derecho a la Empresa a aplicar una multa que no excederá del 10% de la remuneración diaria o a solicitar el visto bueno de conformidad con lo que establece el numeral segundo del artículo 172 del Código del Trabajo, dependiendo de la gravedad de la falta cometida, el hecho de que un empleado este incurso en alguna de las siguientes prohibiciones:

1. Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes y otros documentos de La Empresa o de sus proveedores o clientes.
2. Efectuar préstamos de dinero a otro empleado estipulando el cobro de intereses y perturbando la disciplina dentro de la Empresa.
3. Introducir a las instalaciones de La Empresa bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas, así como consumirlos en su interior o presentarse a cumplir sus funciones bajo el efecto de estupefacientes, drogas o bebidas alcohólicas.
4. Tomar dinero prestado de la caja chica sin la debida autorización de la administración.
5. Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo o golpear o injuriar grave o levemente a los clientes, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.



6. Portar armas de cualquier clase en el lugar de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia que por escrito esté autorizado.
7. Escribir leyendas o pegar carteles ofensivos a la dignidad de La Empresa o de sus funcionarios o cualquiera de sus empleados.
8. Causar daño a los bienes o pertenencias a la Empresa, de los compañeros de trabajo o de los clientes o ponerlos en grave riesgo.
9. Dejar de someterse al control diario de asistencia o borrar y alterar esos registros de verificación del tiempo trabajado.
10. Divulgar cualquier tipo de secreto de origen informático, técnico, de estrategia, mercadeo, comercialización, contrataciones o cualquier otra información o evidencia que sea de propiedad o sea utilizada, manejada o explotada por la Empresa.
11. Marcar el registro de asistencia de otro empleado, aun cuando lo esté reemplazando.
12. Demorar la iniciación de sus labores después de haber registrado la asistencia o desatender o abandonar el puesto de trabajo o suspender o delegar la ejecución de sus tareas sin la autorización del jefe respectivo.
13. Participar en cualquier forma de suspensión arbitraria de trabajo o negarse sin causa legal a la realización de las labores ordinarias.
14. Intervenir en actividades políticas, religiosas o de proselitismo dentro de las dependencias de la Empresa, así como hacer colectas, juegos de azar, ventas de artículos, rifas o suscripciones de cualquier clase sin autorización previa del Gerente de Recursos Humanos y/o de la Gerencia Administrativa o de quien haga sus veces.



15. Exigir por la fuerza o por medio de intimidaciones o engaños a otros empleados para que se integren o formen agrupaciones de cualquier índole.
16. Emplear para fines particulares, sin autorización de la Empresa, vehículos, maquinaria, útiles de oficina, equipos de computación, implementos y otros bienes de propiedad de la misma; tales como teléfonos, fax, computadoras, fotocopadoras, etc. O destinarlos a usos distintos de los que les son naturales; o disponer de estos implementos, materiales o de bienes de la institución, en cualquier forma.
17. Ingresar a las áreas internas de La Empresa y a sus propias áreas de trabajo, fuera de las horas de oficina o durante las vacaciones o períodos de permiso, salvo tenga la respectiva autorización del Representante Legal.
18. Ingresar a las áreas de acceso restringido al personal salvo tenga la respectiva autorización del Representante Legal.
19. Firmar a nombre de la Empresa, sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales el nombre de La Empresa o sus papeles, sellos o logotipos.
20. Exigir a los proveedores, clientes y/o cualquier persona a nombre de La Empresa o de sus ejecutivos la entrega de dinero, regalos, atenciones o beneficios por los servicios prestados.
21. Informarse del contenido de comunicaciones o de cualquier otro documento de la Empresa, salvo que se halle autorizado para ello, y en todo caso bajo obligación de reserva absoluta.



22. Divulgar cualquier dato de carácter reservado de La Empresa o de cualquiera de sus clientes de índole comercial, que hubiere llegado a su conocimiento.

23. Retardar o negarse injustificadamente al cumplimiento de sus obligaciones laborales o hacer uso indebido de las licencias y permisos concedidos conforme al Código del Trabajo y a este Reglamento Interno.

24. Tener otro empleo en la misma o similar rama de actividad o realizar durante las horas de trabajo, dentro o fuera de la Empresa, según el cargo que desempeñe, trabajos de otras personas naturales o jurídicas, sin la autorización escrita concedida por el Representante Legal.

25. Mantener relaciones comerciales, financieras o familiares, directa o indirectamente con clientes, proveedores o allegados comerciales de la Empresa, cuando por la función que desempeñan, puedan influir en beneficio de dicho cliente o contratista.

26. Intervenir, tramitar o resolver asuntos relacionados con La Empresa en los que estuvieren personalmente interesados o lo estuvieren su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad o servir de intermediarios a los clientes en sus negocios y transacciones con la Empresa.

27. Presentar certificados falsos para inducir a la Empresa a la contratación del empleado o para sus promociones o ascensos.

Artículo 60.- Los empleados a cuyo cargo se hallen valores, dineros, archivos, bóvedas, bodegas o cajas de seguridad, son responsables del cuidado de los mismos, por lo que a más de las obligaciones generales precisadas en los



artículos precedentes, no podrán abandonar sus puestos de trabajo ni siquiera por pocos minutos, sin antes dejar esos valores, dineros, archivos, bóvedas, bodegas o cajas de seguridad debidamente protegidos. Adicionalmente, al ser depositarios de valores y dineros de la Empresa, no podrán frecuentar salas de juegos de azar, casinos, etc.

CAPITULO VII

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

Artículo 61.- Son obligaciones de La Empresa, a más de las establecidas en las leyes, las siguientes:

1. Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento desde el punto de vista higiénico, de salud y seguridad.
2. Cumplir con sus obligaciones patronales de acuerdo con la Ley
3. Llevar un registro actualizado en el que conste el nombre, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, relaciones de parentesco con otros empleados y en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los empleados de la Empresa.
4. Proporcionar de manera gratuita a todos los empleados los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada e implementos de seguridad cuando fueren requeridos por la naturaleza del trabajo.
5. Tratar a los empleados con los naturales respeto y consideraciones que merecen.



6. Atender, dentro de las proporciones de la Ley y de este Reglamento, los requerimientos de los empleados.

7. Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.

Está prohibido a la Empresa realizar cualquier acto o contrato que contravenga a las leyes ecuatorianas y al Código del Trabajo, la moral y las buenas costumbres.

CAPITULO VIII

DE LAS SANCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Artículo 62.- En caso de infracción a las normas constantes en el Código del Trabajo, Reglamento Interno y contratos individuales de trabajo se establece dos clases de sanciones:

Sanciones por faltas graves; y,

Sanciones por faltas leves.

Artículo 63.- Con excepción de las faltas específicamente tipificadas como leves en el artículo 58, de este Reglamento, las faltas en que incurra un empleado, previstas en los artículos 59, 60 y 61 de este Reglamento Interno serán consideradas como faltas graves que darán lugar a que La Empresa aplique una multa que no excederá del 10% de la remuneración diaria o solicite el visto bueno a uno de los Señores Inspectores de Trabajo para dar por terminada la relación laboral, previo el trámite legal pertinente.

Artículo 64.- Expresamente se establece que La Empresa dispondrá de treinta días contados a partir de la fecha en que tuvo conocimiento de la existencia de



una causal de visto bueno, para hacer uso de ese derecho en procura de la terminación de las relaciones laborales. Por lo mismo, no podrá alegarse prescripción de la acción intentada, salvo que hubieren recorrido más de treinta días contados a partir de la fecha en que se conoció la infracción por parte de la Empresa.

Artículo 65.- Las faltas leves, es decir aquellas previstas en el artículo 58 de este Reglamento Interno, según su intensidad o frecuencia serán sancionadas con amonestación privada o pública o con multa que no podrá exceder del 10% de la remuneración diaria y que será retenida por La Empresa al momento de pagar el sueldo que perciba el empleado multado; dichas sanciones serán impuestas por el Representante Legal o el Gerente de Recursos Humanos y/o Gerente Administrativo, según su criterio. Iguales sanciones podrán imponerse a los empleados que hubieren cometido faltas graves si La Empresa no hubiere ejercido la acción que le concede el artículo anterior.

Artículo 66.- Adicionalmente, la acumulación de más de tres faltas leves en un mismo periodo mensual de labor y que hayan merecido amonestación de conformidad con este Reglamento Interno, será considerado como falta grave que dará origen para que el empleador pueda solicitar el visto bueno de conformidad con la Ley.

Artículo 67.- Corresponde al Representante Legal o al Gerente de Recursos Humanos y/o Administrativo, según el caso, la imposición de sanciones a los empleados que incurran en faltas de conformidad con este Reglamento; pero para efectos de vigilar y controlar el comportamiento de dichos empleados se podrá contar con los informes y reportes de los jefes de la respectiva sección.



Artículos 68.- Específicamente respecto de los atrasos o faltas de puntualidad se establece que para el primer atraso la sanción consistirá en una amonestación verbal; para el segundo atraso se amonestará al trabajador por escrito con copia a su expediente personal y el tercer atraso será sancionado con amonestación escrita y una multa de máximo 10% de la remuneración diaria a ser descontado de la remuneración el momento del pago mensual.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 69.- El empleado que creyere que tiene derecho a presentar un reclamo sobre la aplicación de las normas legales y de las constantes en este Reglamento Interno acudirá al Representante Legal y/o al Gerente de Recursos Humanos y/o Administrativo y presentará la justificación correspondiente para agotar todos los medios que permitan llegar a un acuerdo amistoso que evite litigios y favorezca la comprensión y armonía entre La Empresa y sus empleados, debiendo en todo caso someterse a las disposiciones legales y reglamentarias que fueren aplicables.

Artículo 70.- Los empleados de La Empresa son responsables por la pérdida, deterioro o daño que sufrieren los bienes y valores de la empresa, salvo que provengan de fuerza mayor o caso fortuito.

Artículo 71.- Para el mejor funcionamiento de su estructura organizacional La Empresa se reserva el derecho de dictar reglamentos adicionales, secundarios o complementarios que no se opongan al presente y que surjan de una necesidad técnica o social, sobre temas que no hayan sido considerados o previstos en la presente legislación interna.



Artículo 72.- En todo lo que no estuviere previsto en este Reglamento Interno de Trabajo, La Empresa y los empleados se sujetarán a lo dispuesto en el Código del trabajo, en las Leyes y reglamentos pertinentes y en los contratos individuales de trabajo, en cuanto sean aplicables.

Artículo 73.- Este Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte del Señor Director Regional del Trabajo de Quito.

**ANEXO 10 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA GO GALLEGOS OVIEDO
CONSTRUCTORES COMPAÑÍA LIMITADA**