



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

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **ANDRÉS FELIPE ACOSTA CALERO** con CC. 172067316-7, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CONSTRUCTORA CARRASCO & SUÁREZ EN EL AÑO 2015”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, 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 Universidad.

Quito, mayo 2016

**ANDRÉS FELIPE ACOSTA CALERO**

**CC. 172067316-7**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL**

**“Diseño de un modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco  
& Suarez en el año 2015”**

**ANDRÉS FELIPE ACOSTA CALERO**

**Director: Dr. ARTURO MUÑOZ**

**Quito - 2015**

# Tabla de contenido

## CAPÍTULO 1

<b>Marco Introductorio</b> .....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Datos de la institución .....	1
1.3. Antecedentes .....	3
1.4. Planteamiento del problema .....	5
1.5. Justificación del proyecto.....	5
1.6. Objetivos .....	6

## CAPÍTULO 2

<b>Marco Teórico</b> .....	7
2.1. Psicología Organizacional y Recursos Humanos.....	8
2.2. Competencias .....	19
2.3. Diccionario de competencias.....	23
2.4. Tipos de competencias .....	25
2.5. Métodos de evaluación de las competencias .....	28
2.6. Selección .....	33
2.7. Selección por competencias .....	35
2.8. MPC (Modelo de perfiles por competencia) .....	40

## CAPÍTULO 3

<b>Marco Metodológico</b> .....	52
3.1. Metodología .....	53
3.2. Resultados .....	53

## CAPÍTULO 4

<b>Producto</b> .....	65
4.1. Actividades.....	65
4.2. Precondiciones .....	65
4.3. Indicadores .....	66
4.4. Fuentes de verificación.....	66
4.5. Sostenibilidad .....	67
4.6. Medios o insumos.....	68
4.7. Matriz de marco lógico .....	70
4.8. Monitoreo .....	72
4.9. Evaluación.....	72
4.10. Destinatarios .....	72

## CAPÍTULO 5

<b>Marco conclusivo</b> .....	74
5.Conclusiones .....	74
5.1. Recomendaciones .....	75
5.2. Bibliografía .....	77

### **TABLA DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1</b> Organigrama Constructora Carrasco & Suarez (C.C.A.S S.A) .....	3
<b>Ilustración 2</b> Sistema integral de recursos humanos por competencias. ....	13
<b>Ilustración 3</b> Modelo del iceberg. Alles, M. Selección por competencias. ....	22
<b>Ilustración 4</b> Pasos de una selección.....	37
<b>Ilustración 5</b> Cuatro grandes categorías de un proceso de selección. ....	37

# CAPÍTULO 1

## Marco Introdutorio

**1.1.Tema:** Diseño de un modelo de selección por competencias para la constructora Carrasco & Suarez en el año 2015.

## 1.2. Datos de la institución

**Nombre:** Constructora Carrasco & Suarez (C.C.A.S S.A)

**Actividad:** Organización dedicada a la construcción de viviendas, industrias, oficinas y conjuntos residenciales en las diferentes ciudades del país.

**Características:** Actualmente la empresa cuenta con 13 personas en el departamento administrativo y 112 a nivel operativo, entre los cuales se encuentran Maestros Mayores y albañiles que son los que tienen relación directa con la construcción u obras de la compañía.

**Contexto:** La constructora Carrasco & Suarez, actualmente mantiene relación con algunas industrias como por ejemplo Graiman del Ecuador, distribuidores de insumos de material eléctrico e iluminación, entre otros; los cuales proporcionan materia prima para el acabado de las construcciones que realizan.

**Ubicación:** Av. Interoceánica e Intervalles, edificio Home Design local 23B.

A continuación se dará a conocer el concepto acerca de Misión y Visión que posee la compañía actualmente.

## **Misión**

“Brindar el mejor servicio a nuestros clientes cumpliendo los más altos estándares de calidad en nuestro trabajo y optimizando los recursos económicos por ellos suministrados para así obtener un excelente producto que brinde confort y seguridad a sus propietarios.” (Constructora Carrasco & Suarez, 1992).

## **Visión**

“El mercado de la construcción del futuro necesita perfiles flexibles, independientes, capacitados e idóneos para poder competir y hacer competitivo el resultado de su inversionista. La adaptación de nuevas técnicas constructivas es la piedra fundamental para que esto ocurra” (Constructora Carrasco & Suarez, 1992).

A continuación se dará a conocer el objetivo principal organizacional que posee la compañía actualmente como así también los valores de la misma.

## **Objetivo organizacional**

“Desarrollar técnicas vanguardistas que nos permitan liderar el mercado de la construcción.” (Constructora Carrasco & Suarez, 1992).

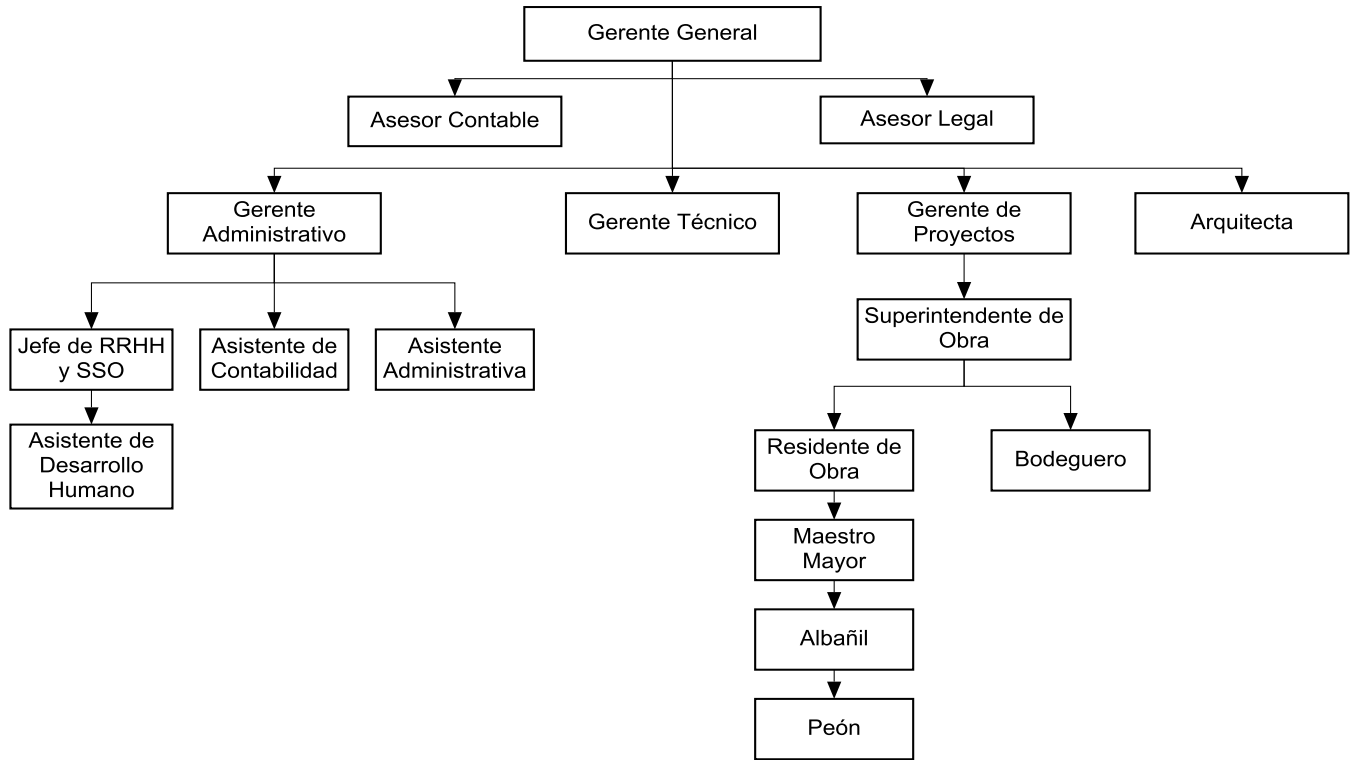
## **Valores**

- Confianza
- Integridad
- Responsabilidad
- Compromiso

(Constructora Carrasco & Suarez, 1992).

Posteriormente se dará a conocer el organigrama de la institución, para evidenciar de mejor manera la estructura organizacional que mantiene.

**Organigrama Constructora Carrasco & Suarez S.A**



*Ilustración 1 Organigrama Constructora Carrasco & Suarez (C.C.A.S S.A)*

**1.3. Antecedentes**

Dentro de las organizaciones la selección de empleados, es uno de los factores más importantes para mantener un buen funcionamiento en las distintas áreas de la organización como tal; ya que de acuerdo a la metodología elegida para el reclutamiento, evaluación y selección de un candidato, se verá reflejado el rendimiento y acople del mismo dentro de la organización a largo plazo.

Después de haber revisado y estudiado algunas fuentes bibliográficas acerca del tema, se detalla a continuación algunos apartados, los cuales se asemejan de mejor manera al desarrollo del proyecto; proporcionando un valor agregado al producto final.

En la ciudad de Bucaramanga (Colombia), se ha llevado a cabo el desarrollo e implementación de modelos de selección por competencias en algunas de las empresas de este país que conforman el sector industrial, lo que proporcionó mayor acierto al seleccionar los candidatos y facilidad al vincular un nuevo colaborador. (Villa, 2004).

En la ciudad de Quito en el año 2007, se diseñó e implementó un modelo de gestión por competencias direccionados a puestos operativos de coordinación para la ciudad comercial “El Bosque”, permitiendo a través del modelo la interacción ordenada y secuencial de los subsistemas de recursos humanos, lo que generó mejoras en todo el sistema y especialmente en el proceso de selección y contratación del personal. (Muñoz, 2007)

Actualmente la inmobiliaria Carrasco & Suarez, no posee un modelo de selección por competencias, como así también se ha logrado evidenciar un nivel de rotación alto especialmente en el personal operativo y de igual forma se ha obtenido evaluaciones insatisfactorias correspondientes al periodo de prueba en algunos casos del personal administrativo.

Por ende de acuerdo a lo mencionado anteriormente; por consiguiente es factible desarrollar el proyecto dentro de esta organización, ya que proporcionará un beneficio significativo a la misma no sólo al seleccionar un nuevo colaborador; si no también a la retención y estabilidad del mismo en la empresa, contribuyendo así a un cumplimiento de prueba esperado por parte de la organización y disminución de la rotación en el personal operativo.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

Al ser la selección uno de los procesos primordiales dentro de una compañía, y tomando en cuenta que a partir de este se establece la contratación de una persona, la cual puede contribuir al éxito de la misma; en muchos casos se lo realiza de una manera inadecuada, dando como resultado la elección y vinculación errada de un candidato.

El buen uso del modelo de selección por competencias, ahorra tiempo al departamento de recursos humanos y a su vez permite mantener una visión mucho más general acerca de un candidato. El modelo de selección por competencias, ayudará a la organización a tener una mejor decisión o asertividad al momento de seleccionar una persona, como así también por otro lado tener un impacto en la reducción de rotación del personal, ya que a partir de este modelo; recursos humanos puede predecir el comportamiento y adaptación de la persona a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización.

#### **1.5. Justificación del proyecto**

Tomando en cuenta que la selección es el primer filtro para que una persona posteriormente pueda vincularse a una organización, es necesario contar con una herramienta adecuada, con el fin de seleccionar a la mejor persona que ingrese a la compañía, la cual se pueda acoplar con facilidad a un puesto de trabajo, clima organizacional, cultura y demás factores con los cuales se va a relacionar en el futuro

Actualmente algunas empresas poseen una técnica tradicional al momento de seleccionar a una persona, sin poseer una herramienta completa la cual les permita tener la mayor cantidad de información acerca del candidato, antes de su contratación.

El buen uso de un modelo de selección por competencias, no solo ahorra tiempo, también permite tener una visión mucho más completa acerca del candidato, respecto de la organización y sus necesidades.

La implementación de un modelo de selección por competencias en la Constructora Carrasco & Suarez es importante, ya que beneficiará a la empresa directamente, permitiendo que el proceso se vuelva más ágil y confiable al momento de vincular un nuevo colaborador a la organización.

Así también la implementación y el desarrollo del modelo de selección por competencias beneficia al estudiante, ya que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos y la realización del proyecto de disertación.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco & Suarez, que permita mejorar el proceso de selección y la vinculación del candidato que más se ajuste al cargo, en relación a la necesidad y visión organizacional de la compañía.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un diccionario de competencias para el proceso de selección a usar en la organización.
- Elaborar el manual de perfiles de cargo por competencias de la compañía para el proceso de selección.
- Diseñar el procedimiento del modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco & Suarez.

- Presentar el diseño del modelo de selección por competencias para aprobación por parte de la gerencia.

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Teórico**

En la actualidad por la globalización, el nivel de competitividad para las empresas es un determinante, el cual debe tenerse en consideración por cualquier tipo de organización independientemente de su giro de negocio y tamaño. Así pues por el avance cada día más rápido de los negocios y el interés por disminuir inversión para los mismos, los empresarios deben tener muy en cuenta al recurso humano, con el fin de conservar al personal justo y necesario, pero con la capacidad y conocimientos adecuados, los cuales contribuyan a la organización tanto en su trabajo individual como en equipo; siendo el recurso humano su principal fuerza de trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Las organizaciones buscan constantemente a una persona talentosa para incorporar a la misma, lo que conlleva a encontrar no solo a la mejor persona posible o disponible actualmente; sino más bien a encontrar a la persona que más se ajuste al puesto de trabajo, evaluando a la misma tanto en sus conocimientos y comportamientos, para de esta manera tener una breve descripción acerca de su adaptación tanto al puesto de trabajo como a la organización en general. (Alles, 2005)

Así pues para obtener al mejor personal dentro de una organización es necesario apoyarse en herramientas las cuales puedan generar un valor agregado al momento de conseguir lo que necesita. Haciendo referencia a la necesidad de las organizaciones hoy en día de obtener al personal más competente dentro la empresa, la selección por competencias viene

a ser un factor clave para conseguir dicho personal, ya que permite evaluar a un candidato con mayor profundidad.

Para esto se puede describir a breves rasgos a la selección por competencias como un proceso mediante el cual la organización puede identificar el personal más idóneo para la compañía de manera mucho más eficiente, ya que a través del mismo se puede evaluar ciertos comportamientos que puede tener una persona en situaciones reales de trabajo siendo de gran ayuda para la empresa; tema del cual se hablará con mayor profundidad más adelante.

Así también una ventaja de las competencias, es que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, giro de negocio y estrategia o planificación a futuro de la misma.

## **2.1. Psicología Organizacional y Recursos Humanos.**

La psicología organizacional ha tenido muchos avances y cambios gracias al estudio de temas relacionados a las organizaciones, con el fin de tener siempre a las personas más entrenadas y con la mejor capacidad para desempeñarse en un determinado lugar de trabajo.

Así pues para hacer referencia acerca de este estudio, hace algún tiempo atrás, en el año 1988 Catell, psicólogo Británico; empezó a realizar algunos estudios con los individuos y dentro de uno de estos se dio cuenta que las personas poseen dos tipos de inteligencia, la inteligencia fluida y la inteligencia cristalizada. El primer tipo de inteligencia hace referencia a la capacidad del individuo para adaptarse y afrontar situaciones nuevas de forma flexible; mientras que el segundo tipo de inteligencia, muestra el conjunto de

capacidades, estrategias y conocimientos que una persona ha adquirido a lo largo de su experiencia. (Online, 2015)

Tiempo después el señor Hugo Munsterberg, psicólogo Alemán y contemporáneo de Rymond Catell, fue uno de los primeros en relacionar las diferencias y capacidades individuales que tenían los trabajadores con el desempeño que estos mostraban dentro de su lugar de trabajo. Así también Munsterberg, dio un gran giro a la industria de los Estados Unidos y aporte a la rama de la psicología organizacional en particular, ya que a partir de esta relación del desempeño del trabajador y sus capacidades, las empresas podían empezar a tener un método de evaluación más asertivo al momento de seleccionar una persona para que ocupe algún puesto de trabajo, lo que contribuyó a las organizaciones a poseer un aumento en su productividad. (Landy, 2005)

De esta manera con lo citado anteriormente, podemos evidenciar que el estudio del comportamiento humano en el ámbito laboral era estudiado hace algunos años atrás y gracias a estos, algunas empresas del mercado pudieron reducir gastos y aumentar su productividad.

Tiempo después con el pasar de los años, los avances y estudios dentro de esta rama que es la psicología organizacional, sufrió muchos cambios y en especial el más fuerte puede ser atribuido al mundo de la tecnología; el cual ha hecho que los negocios pasen a tener otras formas de ver las cosas de una manera estructurada y limitada; hoy en día las empresas deben adaptarse al mundo variante en el cual cambia la cantidad y calidad de productos o servicios que ofrece una compañía por cantidad, calidad y rapidez con los que la misma los ofrece. (Muchinsky, 2007)

Así pues en la actualidad, existe mayor probabilidad que las empresas busquen personal a contratar, el cual sea multifuncional; es decir el interés de la organización por contar con

una persona que pueda soportar las demandas del cambio en un lugar de trabajo y no desempeñar un solo puesto de trabajo con tipos de responsabilidades predeterminadas. (Muchinsky, 2007)

La psicología organizacional tiene como función, el contratar a una persona que sea talentosa para ocupar un puesto de trabajo, es decir que posea la sumatoria de dos cosas; los conocimientos y las competencias los cuales dan como resultado un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. (Alles, 2005)

En relación a los autores citados anteriormente, Alles y Muchinsky, proporcionan un valor agregado respecto al tema, ya que la búsqueda que realizan las organizaciones para incluir un nuevo colaborador a la empresa es diferente. Anteriormente se buscaba a la persona que pueda realizar las actividades en un puesto de trabajo de la mejor manera; mientras que ahora lo que buscan las empresas a más de una persona que haga bien las actividades en su puesto de trabajo; existe la necesidad que estas se adapten a cambios en un futuro y puedan permanecer durante tiempos prolongados en las compañías, obteniendo así un desempeño superior en sus labores.

Después de haber revisado los aportes de diferentes autores acerca de la historia y avance de la psicología organizacional como tal, a continuación se presentará algunas definiciones acerca de la psicología organizacional y recursos humanos.

Landy en su libro “psicología industrial” define a la psicología organizacional como:

“La aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”. (Landy, 2005, pág. 7)

Los límites físicos del lugar de trabajo, influyen en la conducta laboral de un individuo, pero no siempre estos límites se encuentran en dicho escenario, si no pueden ser factores

externos a los cuales está expuesto el individuo, dando como resultado diferentes conductas. (Landy, 2005)

La personalidad de un individuo puede influir y contagiar la conducta laboral de una persona, pero también esta conducta puede verse afectada por eventos que hayan ocurrido con anterioridad en el pasado a un individuo en una determinada situación. (Landy, 2005)

La psicología organizacional tiene como objeto de estudio, el comportamiento y los procesos psicológicos en el contexto del trabajo. (Moreno, 2000)

El objetivo de la psicología organizacional consiste en mejorar el ajuste entre la fuerza laboral y el lugar de trabajo, mientras la unión de estos dos se encuentran en constante cambio con rapidez. (Muchinsky, 2007)

También la psicología organizacional se ocupa principalmente de la vida de los empleados y el cambio de las mismas dentro de un lugar de trabajo. (Muchinsky, 2007)

Los profesionales de recursos humanos, deben mantener el esfuerzo por comprender de manera principal los problemas que suceden dentro del mundo del trabajo, abarcando paralelamente las dimensiones cuantitativas y humanistas. (Muchinsky, 2007)

La psicología de personal o de recursos humanos, está relacionada con procesos técnicos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, promoción, transferencia y terminación de la relación laboral; los cuales pueden ser usados para predecir, mantener y mejorar el desempeño de los colaboradores y la vinculación de los más idóneos para la empresa. (Landy, 2005)

El área de recursos humanos funciona como una línea de staff, que tiene como responsabilidad básica administrar al personal y jefes de cada una de las áreas, con el fin

de influir en las decisiones de la empresa en un futuro y el beneficio que le traerán las mismas a la Organización. (Chiavenato, 2007)

Los procesos básicos de recursos humanos son realizar la gestión de personas, en la cual se encuentran diferentes actividades como integrar, retener, desarrollar y controlar a las mismas íntimamente mediante las interrelaciones que tienen estos con la organización en la cual están inmersos.

La ingeniería humana tiene entre una de sus tareas, desarrollar un ambiente el cual sea compatible con las características del trabajador, con el fin de crear la mayor facilidad de acomodación por parte del colaborador a la empresa. (Landy, 2005)

Otro dato importante acerca de la psicología de recursos humanos, es que al realizar una selección adecuada por parte de la organización, como así también la utilización estratégica de su recurso humano dentro de la empresa, podría proporcionar a las compañías una cantidad estimada de 3.814 dólares de ganancia a la empresa por empleado e influir de manera determinante en la supervivencia de la misma en un ambiente competitivo. (Landy, 2005)

La psicología organizacional se enfoca en entender de mejor manera a las personas en relación a su ámbito laboral en el cual se desenvuelven, y nos da a conocer que mientras más se pueda entender a una persona dentro de un espacio de trabajo, no sólo mayor será su predisposición, rendimiento, comportamiento y duración dentro de la compañía, sino también como lo propone Landy, la psicología organizacional puede proporcionar un incremento en la rentabilidad de la misma ayudándola a mantenerse de mejor manera en el mundo empresarial.

El poseer una gestión de recursos humanos por competencias genera una gran ayuda para todo tipo de organización, ya que permite tener una visión más amplia y una mejor intervención para la administración del recurso humano dentro de la compañía. La gestión de recursos humanos es la interrelación de otros subsistemas de recursos humanos los cuales son:

### **Sistema integral de recursos humanos por competencias**



*Ilustración 2 Sistema integral de recursos humanos por competencias. Alles, M. Selección por competencias. Pg. 147*

A continuación se explicará los subsistemas que componen el departamento de recursos humanos y la aportación que estos dan a la organización según Martha Alles:

#### **Análisis y descripción de puestos**

“El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada” (Alles, 2006, pág. 111)

El análisis de puestos es la base de los distintos subsistemas de recursos humanos, que proporciona información real y actualizada acerca de la estructura organizacional, niveles de jerarquía, responsabilidades, exigencias, actividades y niveles de experiencia de los puestos de trabajo. (Alles, 2006)

Alles sugiere que para realizar este análisis de puestos de una manera correcta, es necesario tomar en cuenta 3 momentos los cuales son:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, la cual consiste en aplicar un cuestionario o realizar una entrevista dirigida para poder recopilar información acerca del puesto de trabajo.
2. Confirmación de la información obtenida, lo cual consiste en la validación de la información que se obtuvo a través de la entrevista de relevamiento, siendo de preferencia esta información validada por el jefe o supervisor del cargo del cual se tiene la información.
3. Descripción de puesto, se refiere al registro detallado de la información validada y recolectada anteriormente, para poseer de manera definitiva todos los datos reales acerca del puesto, a la cual se le debe dar mantenimiento y actualizaciones a lo largo del tiempo. (Alles, 2006)

### **Reclutamiento, selección e incorporación**

Este subproceso de recursos humanos, consta de 3 partes las cuales se explican de manera más completa a continuación, los cuales permiten a la organización incorporar de manera acertada a un candidato dentro de una organización.

Reclutamiento: Es el conjunto de algunos procedimientos cuyo objetivo se enfoca en la atracción de posibles candidatos para una vacante de trabajo. (Alles, 2006)

Selección: Procedimiento mediante el cual se realiza la elección de los candidatos que posean mayor relación a un perfil de puesto. (Alles, 2006)

Incorporación: Es el procedimiento mediante el cual el candidato elegido es vinculado a la organización. (Alles, 2006)

Así pues después de revisar conceptos básicos, se puede exponer que el proceso de reclutamiento, selección e incorporación consiste en poseer o establecer algunos conjuntos de procedimientos para atraer candidatos adecuados según el puesto que se requiera; para proceder a la elección de los candidatos más adecuados o idóneos en relación al perfil y grupo de candidatos que se atrajeron en un inicio. Una vez que se han elegido a los candidatos más idóneos para la compañía, se procede a la incorporación y contratación de los mismos. (Alles, 2006)

### **Desarrollo y planes de sucesión**

Este subsistema tiene una estrecha relación con la formación y evaluación de desempeño, ya que en conjunto estos tres fomentan la retención o cuidado del capital humano dentro de la organización. (Alles, 2006)

El desarrollo tiene como función, la identificación del personal con alto potencial dentro de la compañía y los posibles cambios de puesto de los mismos a corto y mediano plazo, con el fin de planear las carreras de los individuos dentro de la compañía. (Alles, 2006)

Mientras que los planes de sucesión, hacen referencia al análisis de opciones disponibles para desarrollar a un colaborador dentro de la empresa el cual pueda ocupar una posición determinada dentro de la misma. (Alles, 2006)

Así también Alles considera dentro de este subsistema del departamento de recursos humanos, que para llevar a cabo de manera adecuada el desarrollo y planes de sucesión de

los individuos dentro de una compañía, es necesario contar con algunos elementos, los cuales se describen de manera breve a continuación:

1. Mentoring: Es un proceso que hace referencia a la persona que supervisa el entrenamiento de un individuo a lo largo de un determinado tiempo, fijando objetivos y manteniendo una comunicación de doble vía durante el proceso.
2. Rotación de puestos: Es el procedimiento el cual hace referencia al movimiento de los individuos dentro de la organización a través de diferentes puestos de trabajo, con el fin de incrementar el conocimiento de los mismos.
3. Formación individual y planeada por la organización: Es el procedimiento mediante el cual se transfieren conocimientos específicos a un colaborador de acuerdo a la planificación establecida por la compañía, desarrollando profesionalmente a los empleados. (Alles, 2006)

### **Formación**

Este sub sistema de recursos humanos tiene como principal objetivo, lograr que las personas realicen la mejor tarea en sus puestos de trabajo, mejorando el presente y construyendo el futuro para que el recurso humano dentro de la compañía se encuentre formado y preparado para la superación continua. (Alles, 2006)

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño combina la gestión administrativa por objetivos con la gestión por competencias, que permite manejar de mejor manera a los colaboradores y organización en conjunto; permitiendo realizar el cálculo de remuneraciones variables y demás actividades organizacionales que intervienen en los planes de sucesión, carrera etc. (Alles, 2006)

## **Remuneraciones y beneficios**

Esta área dentro de recursos humanos, juega un papel fundamental, ya que a partir de esta las organizaciones realizan el estudio y análisis de salarios, políticas de beneficios adicionales a los vigentes y obligatorios por cada país; con el fin de asegurar el pago equitativo a los colaboradores y mantener competitiva a la compañía dentro del ámbito empresarial. (Alles, 2006)

Después de haber revisado algunos subsistemas que conforman el área de recursos humanos, podemos decir que son aquellos, los que permiten a la organización actuar de manera directa sobre los empleados con el fin de evidenciar y mantener a su mejor personal dentro de la compañía para así aumentar la rentabilidad de la misma. (Alles, 2005)

Una de las funciones más importantes que lleva la psicología organizacional a su cargo, es que al ser considerada como macro sistema dentro de las organizaciones; abarca en particular varios subsistemas del área de recursos humanos como son: selección y colocación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, desarrollo organizacional, calidad de vida laboral y ergonomía; que al funcionar estos de una manera uniforme, generan un recurso de suma importancia para la organización y bienestar de los empleados, contribuyendo al desarrollo de la organización en general (Muchinsky, 2007)

“El desarrollo de la organización es el proceso de analizar la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes” (Muchinsky, 2007, pág. 5)

Las organizaciones poseen un crecimiento y maduración casi igual al de las personas, por lo cual debe centrarse en procedimientos que dirijan a la organización hacia la facilitación de crecimiento organizacional. (Muchinsky, 2007)

El área de recursos humanos debe tomar en cuenta y ocuparse de contribuir a mantener una fuerza laboral sana y productiva, a través de la re estructuración de nuevos puestos de trabajo los cuales sean más significativos y satisfactorios para las personas que los ocupan. El mantener una vida laboral de alta calidad dentro de la organización, no solo contribuye a poseer una mayor rentabilidad para la empresa, sino también a proporcionar una mejor salud emocional a los empleados. (Muchinsky, 2007)

La ergonomía es un campo multidisciplinario que está incluido dentro de la rama de recursos humanos, que se encarga del estudio y diseño de herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas, con el fin de conseguir sistemas de trabajo que los colaboradores puedan operar eficientemente (Muchinsky, 2007)

Dentro de la salud ocupacional, existen ciertos factores principales que influyen en la calidad del individuo dentro de un lugar de trabajo los cuales son: los turnos de trabajo, horas de trabajo flexibles y semana laboral comprimida; los cuales producen estrés relacionado con el trabajo, el cual repercute principalmente en la salud del colaborador y por ende en el rendimiento dentro de la organización. (Muchinsky, 2007)

Muchinsky al igual que Alles, sostiene que recursos humanos se encuentra formado o constituido por varios subsistemas o sub especialidades que en conjunto ayudan a tener un mayor control, retención y motivación del personal, obteniendo un incremento de la rentabilidad para la empresa.

A diferencia de Alles, Muchinsky proporciona un valor agregado al referirse que recursos humanos también debe tener como parte de los subsistemas que lo conforman, lo relacionado a salud ocupacional, siendo este un factor determinante tanto para el individuo como así también para la compañía, ya que al no trabajar dentro de este campo, el colaborador puede afectar la salud física, cognoscitiva y emocional; repercutiendo de manera directa en sus funciones y rendimiento en su lugar de trabajo.

Así también haciendo referencia a los autores citados anteriormente, podemos concluir que la psicología organizacional y recursos humanos nos ayuda a saber aplicar y utilizar inteligentemente los recursos que tiene una empresa, fomentando e influyendo de manera directa en el comportamiento de los colaboradores con ciertas actividades relacionadas como por ejemplo la selección de personal, compensaciones y beneficios, méritos y reconocimiento, salud ocupacional, desarrollo y formación a los empleados y demás prácticas de trabajo catalogadas como de alto rendimiento, que de una u otra forma disminuyen la relación costo beneficio para la organización; dándole así mayor competitividad e inserción en el mercado laboral a la misma.

## **2.2.Competencias**

Es un tema que se ha estudiado desde hace algún tiempo atrás aproximadamente en la década de 1960 a 1970 por los psicólogos americanos y europeos, descubriendo que las llamadas hoy en la actualidad competencias, hacen referencia a características esenciales de un individuo en particular como por ejemplo: motivos, rasgos, habilidad, auto conceptos; que repercuten de manera directa en el desempeño superior de la persona en un puesto de trabajo o situación determinada (Spencer, 1993)

El termino competencia ha sufrido varios cambios a lo largo del tiempo como por ejemplo desde la palabra “**competer**” que significa pertenecer o incumbir, dio paso al sustantivo

“**competencia**” y al adjetivo “**competente**” para indicar “**apto**” o “**adecuado**” relacionándolo a las personas. En la actualidad este término “**competencia**” se encuentra en boca de todo psicólogo organizacional en estos últimos diez años, y hace referencia particularmente a las corrientes compuestas por aptitudes, intereses y rasgos de personalidad que proporcionan parámetros para diferenciar a los individuos unos de los otros, las cuales pueden ser evidencias mediante un centro de evaluación. (Levy Leboyer, 2003)

A continuación se presentará las definiciones atribuidas a las competencias por algunos autores entre ellas:

“Manifestación conductual de los CDAo que caracterizan a los individuos o grupos de alto rendimiento.” (Moreno, 2000, pág. 59)

“Las competencias SÍ son constructos, pero constructos pertenecientes al ámbito del rendimiento laboral o, lo que es lo mismo, al de los comportamientos de trabajo.” (Moreno, 2000, pág. 157)

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy Leboyer, 2003, pág. 54)

Los comportamientos de una competencia, pueden ser observados en la realidad cotidiana del trabajo como así también a través de test; y estos comportamientos ponen en práctica de una forma integrada las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos de una persona. (Levy Leboyer, 2003)

Las competencias vienen a ser un trazo o unión entre las características individuales de una persona, más las cualidades que esta requiera para llevar a cabo misiones profesionales precisas. (Levy Leboyer, 2003)

Se puede entender a una competencia como el repertorio de comportamientos de una persona, los cuales se encuentran integrados por aptitudes, rasgos de personalidad, y conocimientos; que dependiendo de ellos y el manejo que las personas posean sobre los mismos, un individuo pueden ser más capaz o apto para desempeñar una función o actividad de éxito en una determinada situación. (Levy Leboyer, 2003)

Las competencias son las aptitudes y rasgos de personalidad de un individuo que se desarrollan en la experiencia y se expresan mediante comportamientos laborales orientados a ejecutar las misiones o actividades de un puesto. (Levy Leboyer, 2003)

Las competencias suponen la capacidad de un individuo para afrontar un problema en un contexto determinado, donde se pueden observar aspectos cognoscitivos y no cognoscitivos de la persona. (Siefel, 2008)

Las competencias, son aquellos factores que describen confiablemente todas las características de una persona las cuales están asociadas con el rendimiento de la misma en el trabajo. (McClelland, 1989)

Boyatzis a diferencia de los otros autores, proporciona un valor agregado, determinado que las competencias están compuestas también por los aspectos de autoimagen y roles sociales que la persona adopta, los cuales le proporcionan un desempeño superior. (Boyatzis, 1982)

Una competencia contiene características profundas de la personalidad que tienen relación con los comportamientos que adopta una persona en determinada situación. (Alles, 2005)

Para entender de mejor manera al término competencias, Martha Alles plantea el modelo del iceberg, en el cual se puede observar que en la parte superior se hace referencia a las destrezas y conocimientos que es lo que podemos evidenciar de manera más simple en la persona; mientras que la parte inferior del iceberg hace referencia al concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad, los cuales son los más difíciles de evidenciar pero son los que proporcionan la información correcta acerca de su conducta o comportamiento real en una situación determinada. (Alles, 2005)

### Modelo Iceberg



*Ilustración 3 Modelo del iceberg. Alles, M. Selección por competencias. Pg. 149*

Alles acerca de las competencias, agrega que estas en conjunto con los conocimientos son indispensables en una persona para que esta se haga acreedora al atributo llamado **TALENTO**, a partir del cual el individuo puede experimentar motivación y compromiso con las actividades o responsabilidades que este tiene a cargo. (Alles, 2005)

Según Peiró, complementa que las competencias en una persona se encuentran determinadas por la característica de control y persistencia con que enfrente sus problemas y dificultades en las actividades diarias. (Peiró, 1999)

De igual forma Alles aporta con respecto a la definición de una competencia, señalando que estas son los comportamientos de las personas expresados en su estado natural a través del cual se puede determinar comportamientos de éxito. (Alles, 2005)

Tjerk (1996), Dentro de su libro gestión integrada de recursos humanos, atribuye a las competencias la siguiente definición:

*“Las competencias pueden constituir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.”*

“Una característica subyacente de una persona que resulta en un rendimiento efectivo o superior en el puesto.” (Klemp, 1980)

Las competencias son rasgos de personalidad de los individuos, los cuales son innatos y de acuerdo a estos una persona puede tener mayor capacidad que otra al momento de realizar una actividad. De igual forma podemos decir que las competencias son comportamientos evidenciables en las personas los cuales se pueden asociar a rendimientos superiores o de éxitos, brindando un aporte de gran significado a la organización.

### **2.3.Diccionario de competencias**

Un diccionario de competencias no es más que un documento, en el cual se detallan ciertos ejemplos de comportamientos que puede tener una persona al momento que desempeña sus funciones dentro de un puesto de trabajo. (Alles, 2005)

Pietro da como aporte adicional acerca de los diccionarios de competencias, que estos comportamientos pueden ser clasificados de acuerdo a niveles para así facilitar la identificación en un individuo respecto a su desempeño en la empresa en cuanto a clima, cultura y estructura organizacional. (Pietro, 2007)

Teniendo en cuenta los dos conceptos descritos anteriormente, es apropiado comentar que un diccionario de competencias a más de proporcionar un ejemplo o definición acerca de los diferentes comportamientos que puede tener una persona, también proporciona a la organización la suficiente información para predecir su desempeño en el puesto de trabajo en un futuro.

Actualmente la mayoría de las empresas que manejan el término competencias, hacen uso de un diccionario con el fin de poder jerarquizar a los comportamientos de las personas y tener una base para el desarrollo de los mismos a largo plazo según la necesidad de la empresa.

Saracho acerca del tema, sostiene que el diccionario de competencias es un documento el cual permite conocer también rasgos de personalidad, actitudes, motivaciones y tendencias de comportamiento de una persona dentro de un ambiente laboral en un determinado puesto de trabajo, por lo que se lo puede catalogar a este como una herramienta que da a conocer definiciones e indicadores conductuales a la perfección de una competencia en los individuos. (Saracho, 2005)

Se puede definir a un diccionario de competencias como la herramienta que contiene construcciones teóricas sobre comportamientos que pueden aplicarse en la práctica, permitiendo así tener la capacidad de evidenciar desempeños conductuales al momento que una persona realiza o lleva a cabo una actividad o tarea en un determinado puesto de trabajo. (Rábago, 2010)

Un diccionario de competencias es la relación, codificación y definición de cada uno de los comportamientos que pueden ser visibles y medibles en un individuo, que específicamente tienen un impacto directo en la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa y un mejor desempeño de las funciones que realiza una persona en su puesto de trabajo. (Montes, 2006)

De acuerdo a las definiciones propuestas por diferentes autores, se puede decir que el poseer un diccionario de competencias dentro de una organización, es importante ya que a través de este podemos tener la definición de ciertos comportamientos y niveles para su evaluación y clasificación.

Así también a través de estos comportamientos se puede obtener información acerca de una persona en un determinado puesto de trabajo. Para la empresa el contar con un diccionario de competencias, es indispensable, ya que permite seleccionar los tipos de comportamiento deseable a evidenciar en los individuos con el fin de obtener información comprobable de una persona en un determinado puesto de trabajo y poder enfocar el mismo a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa.

#### **2.4. Tipos de competencias**

Después de haber revisado algunos conceptos acerca del término competencias, y diccionario de competencias en puntos anteriores. Es pertinente saber que existe un tipo de división para las mismas, permitiendo dar a la organización un mayor manejo de estas según la necesidad o interés que tenga la empresa.

Por lo tanto a continuación se presentarán algunas definiciones y clasificaciones acerca de las competencias según los diferentes autores.

Dentro de las competencias, existen ciertos tipos las cuales son: 1) competencias cardinales o universales y 2) competencias individuales o específicas. El primer tipo de competencias, hace referencia a las características o rasgos de personalidad que debe tener todo tipo de individuo según la necesidad y prioridad de la organización; mientras que las competencias individuales o específicas son los rasgo de personalidad que debe tener una persona en particular para desempeñarse de manera óptima. (Alles, 2005)

Montes agrega un tipo de competencia adicional la cual se expresa a continuación:

- Competencias genéricas: Este tipo de competencias, se refiere a comportamientos que reflejan diversas funciones como por ejemplo: orientación al cliente, capacidad de negociación y trabajo en equipo. (Montes, 2006)

Además de estas existen otros autores que dan definiciones a las clases que pueden tener las competencias dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Competencias técnicas: Son el tipo de competencias que hacen referencia a los comportamientos, aptitudes, habilidades y destrezas que posee una persona para realizar las tareas o funciones dentro de un puesto de trabajo como un experto obteniendo un buen desempeño.
- Competencias metodológicas: Hacen referencia a las habilidades, destrezas y comportamientos de éxito que posee una persona; en conjunto con la capacidad de transferir las mismas de manera correcta según sus experiencias pasadas en una determinada situación dentro del ámbito laboral, de tal forma que pueda llevar a cabo o enfrentar una situación mediante algún tipo de procedimiento el cual conlleve a una búsqueda de solución o resultado esperado.
- Competencias sociales: Es el tipo de competencias que se relacionan con las capacidades de interacción social e involucramiento dentro de grupos nuevos

que posee la persona; con el principal fin de construir y fortalecer relaciones entre colaboradores.

- Competencias participativas: Se refieren a los aspectos de la persona que tienen que ver con el nivel de participación, organización y aceptación de responsabilidad de actividades o funciones en particular. (Gerhard, 1994)

Según Guerrero en su libro el enfoque de las competencias profesionales, agrega información acerca del tema; indicando que las competencias se las puede dividir en subgrupos, con el fin de generar un mayor aporte a la organización para la búsqueda y evaluación de los postulantes dentro de un proceso de selección, las cuales se detallan a continuación:

- Competencias técnico-profesionales: Hacen referencia a las capacidades, comportamientos o aptitudes en especial que necesita una persona para cubrir u ocupar un puesto de trabajo.
- Competencias transversales: Este tipo de competencias, son las que se aplican a un cierto grupo de puestos que tiene cierta afinidad o semejanza entre sí.
- Competencias claves: Son el tipo de competencias que se aplican a un determinado puesto de trabajo y que deben ser requeridas para la persona obligatoriamente para que las funciones o actividades se lleven con un adecuado y superior desempeño. (Guerrero, 1999)

Alles genera un valor agregado acerca de este tema, expresando que a través de los niveles o grados que poseen las competencias, se puede establecer brechas o diferencias entre comportamientos, con el fin de generar procedimientos para el desarrollo de una o algunas competencias según el interés y requerimiento de la empresa. (Alles, 2005)

## **2.5.Métodos de evaluación de las competencias**

Una vez que tenemos un conocimiento general acerca de la definición y tipos de competencias los cuales se trató en temas anteriores, es necesario saber que existen ciertas formas o tipos de evaluación para evidenciar las mismas, teniendo en cuenta que estas son la parte más difícil de evidenciar en una persona; por lo que el contar con un método adecuado, facilitará a la organización la visibilidad y medición de las mismas.

Las evaluaciones acerca de comportamientos dentro de un proceso de selección pueden ser de distinto tipo dependiendo la posición que desea cubrir y el postulante que se va a evaluar. (Alles, 2005)

“La elección de un método depende fundamentalmente de las posibilidades que ofrezca la organización.....También el nivel cultural de los miembros de la organización restringe el método a seguir.....En fin, son muchas las variables situacionales que conducirán a la elección de un método”. (Moreno, 2000, pág. 161)

“No todos los métodos para la detección de competencias tienen el mismo grado de rigurosidad metodológica.” (Moreno, 2000, pág. 161)

Alles propone 4 tipos de evaluaciones específicas para evidenciar las competencias los cuales se detallan a continuación:

### **1. Entrevista por competencias**

“La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso y en consecuencia, con un costo razonable”. (Alles, 2005, pág. 267)

Para realizar la entrevista por competencias el entrevistador en primer lugar, deberá poseer la misma de manera estructurada. A continuación se explicará los pasos a seguir para llevar una entrevista por competencias según Martha Alles.

- Para comenzar la entrevista por competencias, el entrevistador deberá poseer el perfil por competencias, preguntas preparadas con anterioridad para evaluar las mismas y un diccionario de competencias para poder escoger el nivel (1,2,3,4) según su criterio y así poder asignar un puntaje al entrevistado respecto a la competencia evaluada.
- Una vez que el entrevistador cumple con los requisitos del punto anterior, este deberá empezar la entrevista con preguntas abiertas y exploratorias para poder romper el hielo y establecer un encuadre, para llevar a cabo de mejor manera la entrevista, la cual no deberá durar más de un minuto.
- Después de haber realizado el encuadre, el entrevistador realizará a más de las preguntas que posee en la estructura de la entrevista, preguntas adicionales por competencias, para evidenciar el grado o nivel de las mismas. Es importante que el entrevistador observe de manera detallada los comportamientos que la persona posee al momento de ser entrevistada para validar las respuestas; las cuales fueron dadas anteriormente en el desarrollo de la entrevista.
- Por último el entrevistador después de haber realizado las preguntas por competencias, este deberá indagar información acerca de la motivación para el cambio y expectativas de desarrollo profesional que presenta el candidato, con el fin de complementar información del mismo en el registro de entrevista. (Alles, 2005)

## **2. Evaluaciones psicológicas.**

“Las evaluaciones psicológicas...podrían definirse como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral”. (Alles, 2005)

Este tipo de evaluaciones no poseen un enfoque clínico, sino más bien permite tener datos acerca de la personalidad de un individuo respecto a su posible desempeño en un lugar de trabajo; obteniendo información acerca de aspectos personales, intelectuales y socio-laborales de la persona. (Alles, 2005)

Estas evaluaciones psicológicas pueden ser aplicadas a los postulantes de manera grupal o individual a lo largo del proceso de selección. Es importante recalcar que este tipo de evaluaciones deben ser tomadas e interpretadas por profesionales que posean experiencia en el tema. (Alles, 2005)

## **3. Assessment Center Method (ACM)**

Alles (2005), define al método Assessment Center de la siguiente forma:

*Un assessment (ACM) es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.(p.307)*

El assessment center permite a la organización reconocer de manera asertiva, quien será un buen ocupante del cargo. Dentro del assessment center se utiliza varias pruebas situacionales (Juegos de negocios, discusión en grupos, ejercicios de análisis y ejercicios de presentación) los cuales se deberán escoger de acuerdo a la posición que se desea cubrir y los comportamientos que se quiere evidenciar. (Alles, 2005)

#### **4. Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento.**

“Una evaluación de conocimientos tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee.” (Alles, 2005, pág. 326)

Para realizar este tipo de evaluaciones se puede utilizar diferentes medios entre los cuales tenemos: exámenes escritos, exámenes a libro abierto, entrevistas estructuradas, entrevistas abiertas, pruebas de conocimientos específicos y evaluaciones de idiomas; siempre teniendo en cuenta la utilización de cualquiera de estos en relación a la posición que se quiere cubrir. (Alles, 2005)

Moreno (2000), acerca de los métodos para la evaluación de las competencias dijo lo siguiente:

*Los métodos para detectar competencias pueden ser agrupados en dos clases: (a) métodos deductivos y (b) métodos inductivos. En los primeros se parte con un modelo genérico que se aplica a los puestos de la organización y, en el segundo, se infiere las competencias específicas requeridas por la posición. (p.159)*

A continuación se explicará de manera más detallada los tipos de métodos para la evaluación de las competencias según Jaime Moreno:

##### **Método deductivo**

“Los métodos deductivos utilizan modelos genéricos de competencias que son aplicados a la organización. Uno de estos modelos son las 20 competencias identificadas por la firma Hay/Mcber el llamado diccionario de competencias”. (Moreno, 2000, pág. 160)

El procedimiento para la utilización de este tipo de método, es pedir en primer lugar a un grupo de expertos en el puesto, identificar que competencias son aplicables al cargo en análisis tomando como referencia el diccionario de competencias para la elección de las mismas. (Moreno, 2000)

### **Métodos Inductivos**

“Estos métodos buscan detectar las competencias específicas de un puesto”. (Moreno, 2000, pág. 161)

Los pasos a seguir para la utilización de este método son:

- a. Esclarecer los estándares de rendimiento de puesto.
- b. Identificar a los empleados de rendimiento superior que excedan los estándares.
- c. Establecer entrevistas de eventos conductuales para determinar cuáles son los comportamientos que distinguen a los empleados excepcionales y de grupos superiores.
- d. Por último se debe formular un modelo de competencias para el puesto de trabajo. (Moreno, 2000)

Los métodos inductivos en la mayoría de las ocasiones son más costosos y complejos a diferencia de los métodos deductivos. (Moreno, 2000)

De acuerdo a lo citado anteriormente, podemos comprobar que existen varios métodos para la identificación de las competencias en los individuos; y dependiendo de la posición a cubrir y competencias que se desean evaluar, se escogerá el método más adecuado para la evaluación de las mismas; lo que dará como resultado una mejor evaluación de los comportamientos en los candidatos.

## 2.6. Selección

La selección hace referencia a uno de los subsistemas de recursos humanos, el cual consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. (Chiavenato, 2007)

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 144)

“La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal”. (Chiavenato, 2007, pág. 145)

Muchinsky agrega información acerca del tema, diciendo que la selección de personal, es el proceso a través del cual se identifica la reserva o cartera de candidatos a los cuales se les ofrece un empleo. (Muchinsky, 2007)

“El proceso de determinar a aquellos candidatos que son seleccionados para contratación frente a aquellos que son rechazados”. (Muchinsky, 2007, pág. 162)

La psicología organizacional, contribuyó con un gran aporte a la nación de Estados Unidos ya que colaboró con la creación de estándares de selección para contratar personal efectivo de vigilancia y seguridad en los aeropuertos después de haber sufrido el más grande ataque terrorista para el país. (Muchinsky, 2007)

“El modelo clásico consiste fundamentalmente en la aplicación de los principios de la psicología diferencial y la psicometría al ámbito de la selección de personal”. (Moreno, 2000, pág. 100)

Jaime Moreno complementa con información relevante acerca de este tema, comentando que el modelo clásico de selección tiene dos aspectos fundamentales los cuales son: 1)

conducir un análisis de la posición como objeto de selección y 2) proponer una hipótesis predictiva o también llamada perfil o modelo de rendimiento del puesto. (Moreno, 2000)

A continuación se presentará un tabla, la cual ilustra la estructura de un modelo selección según lo plantea Moreno en su libro selección de personal un enfoque clásico y por competencias.

### **Modelo clásico de selección**

	<b>Fases de selección Modelo Clásico</b>	<b>Equivalencias proceso de evaluación psicológica</b>
1	Requerimientos de selección	Demanda de evaluación
2	Análisis del trabajo	Recolección de datos
3	Formulación del perfil	Planteamiento de hipótesis
4	Validación de instrumentos	Contraste de hipótesis
5	Contratación	Resultados
6	Seguimiento	Seguimiento

*Tabla 1 Modelo de selección-Modelo Clásico. Moreno, J. "Selección de personal enfoque clásico y de competencias".2000. p. 101.*

Chiavenato a diferencia de Moreno, propone un proceso diferente a través del cual se realiza la selección, el cual se lo presenta a continuación:

## Flujo de un proceso de selección de recursos humanos

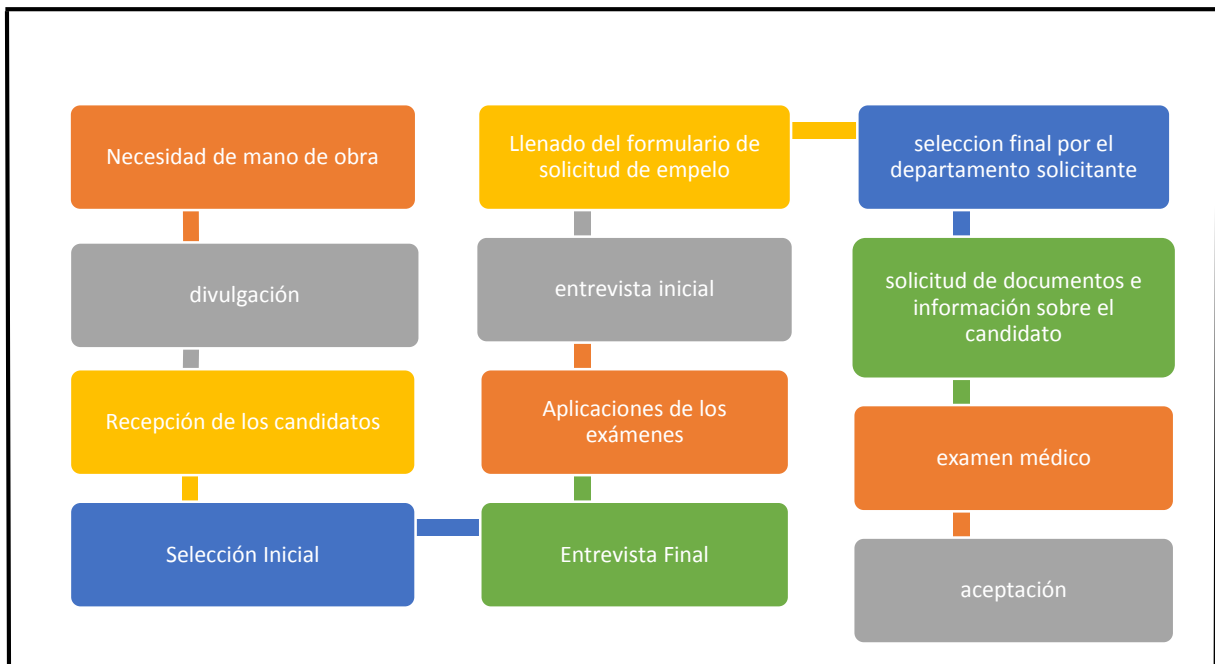


Tabla 2 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH. "Administración de recursos humanos".2007. p. 146.

De acuerdo a las definiciones acerca de los diferentes autores citados anteriormente, podemos concluir que la selección es uno de los procesos que más peso tiene dentro de los diferentes subsistemas de recursos humanos y a través del cual la organización logra alcanzar la contratación del personal adecuado en relación a un puesto de trabajo; con el fin de llegar a tener eficacia y eficiencia dentro de la misma.

### **2.7. Selección por competencias**

La selección por competencias es importante para las organizaciones, ya que las empresas no necesitan contratar a la persona disponible o posible que pueda entrar a la organización, si no a la mejor persona en relación al puesto de trabajo. (Alles, 2005)

A través de la selección por competencias, se puede diferenciar ciertos comportamientos que serán necesarios para un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. (Alles, 2005)

A diferencia de una selección tradicional, la selección por competencias será un factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es en un determinado puesto de trabajo. (Alles, 2005)

La selección por competencias, permite a las organizaciones tener una relación valiosa entre empleado y empleador una vez que se llega a celebrar de manera adecuada un contrato psicológico entre las partes; es decir que este tipo de selección ayuda para que el empleado y la empresa posean reacciones positivas dentro del proceso y en la organización como tal. (Alles, 2006)

Se debe definir cuáles son las competencias (comportamientos) requeridos para el puesto como requisito fundamental, para la evaluación de los mismos en el proceso de selección. (Alles, 2006)

Alles (2005), acerca de la selección por competencias dice lo siguiente:

*La selección será la etapa donde ya con un número menor de postulaciones, el especialista de Recursos Humanos o Capital Humano se abocará a detectar a aquellos que tendrán un desempeño exitoso, a través de la evaluación de competencias, y a indagar sobre sus motivaciones.(p. 35).*

Alles propone que un proceso de selección por competencias efectivo consta de 20 pasos; los cuales a su vez pueden pertenecer a una de las cuatro grandes categorías. A continuación se explica de manera más detallada las ilustraciones presentadas por Alles acerca del tema.

## Pasos de una selección por competencias

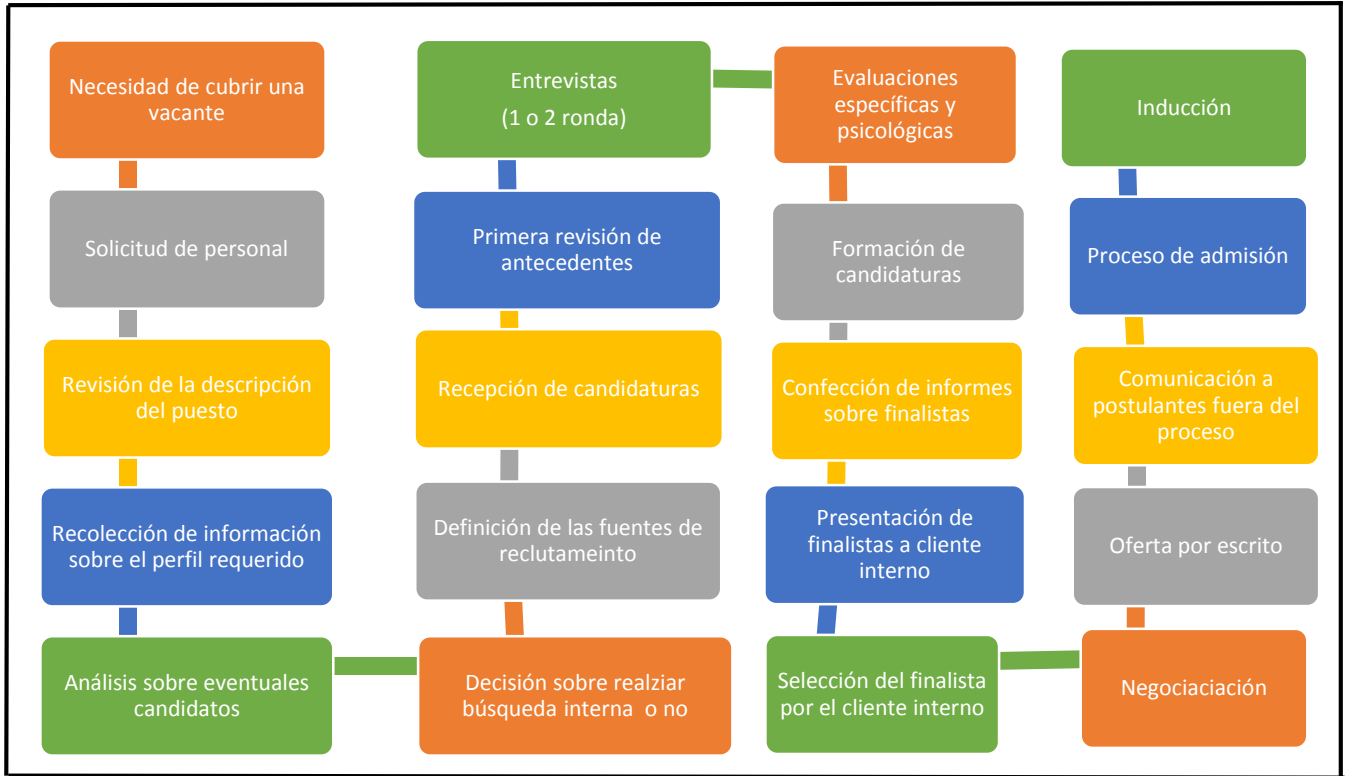


Ilustración 4 Pasos de una selección. "Selección por competencias". 2005. p 212

## Categorías de un proceso de selección

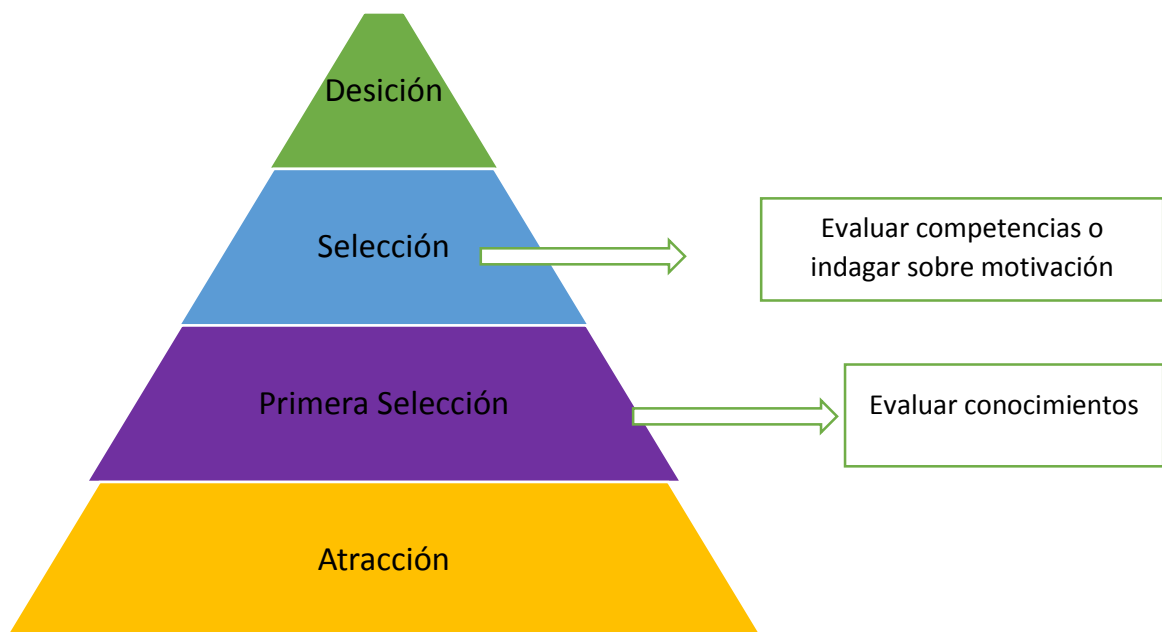


Ilustración 5 Cuatro grandes categorías de un proceso de selección. "Selección por competencias". 2005. p 201

Moreno (2000), acerca de la selección por competencias dijo:

*La primera diferencia de ambos modelos es que el clásico propone una hipótesis predictiva de rendimiento fundamentada en un análisis detallado del puesto. En el modelo de competencias, también se propone una hipótesis predictiva de rendimiento, pero ésta se fundamenta en un análisis de las características personales que causan un alto rendimiento en la ocupación. Dicho de otra manera, el modelo clásico se basa en el análisis del puesto y el modelo de competencias en el análisis de los factores críticos asociados al alto rendimiento. (p. 181)*

En el modelo de selección clásico se conceptualiza a las características personales como los (CDAo) que son: conocimientos, destrezas, habilidades y otros conocimientos. En el modelo de competencias estas características personales son agrupadas en las llamadas competencias. (Moreno, 2000)

“Los modelos de competencias se proponen con la intención de superar las limitaciones típicas del análisis de puestos”. (Moreno, 2000, pág. 182)

“El modelo de competencias no concibe a los puestos de trabajo como islas funcionales, sino más bien como neuronas organizacionales, profundamente vinculadas y en constante transacción con su entorno”. (Moreno, 2000, pág. 182)

El definir competencias para diferentes puestos de trabajo dentro de una organización, permite integrar a todos los subsistemas de Recursos Humanos en la empresa; con el fin de tener un desempeño esperado dentro de un mismo contexto de manera global. (Moreno, 2000)

La selección por competencias, permite a la organización evidenciar comportamientos laborales observables de acuerdo a diferentes técnicas, con el fin de poder evidenciar los comportamientos de las personas asociados a los factores de alto rendimiento en relación a la necesidad del puesto de trabajo. (Moreno, 2000)

Moreno (2000), fortaleciendo su postura respecto al tema dice lo siguiente:

*El modelo de competencias utiliza instrumentos alternativos de mayor validez aparente, tales como la entrevista de eventos conductuales, las simulaciones y los centros de evaluación. La ventaja de estos instrumentos es que su contenido está directamente vinculado a las demandas del puesto y la organización. (p. 183)*

A continuación se pondrá en evidencia las fases de un proceso de selección basado en competencias según Moreno.

### **Fases de selección de un modelo por competencias**

<b>1</b>	Desarrollo de un modelo de competencias para el puesto o puestos
<b>2</b>	Selección y desarrollo de métodos de evaluación
<b>3</b>	Entrenamiento de evaluadores en los métodos de evaluación
<b>4</b>	Evaluación de las competencias de los candidatos
<b>5</b>	Decisión sobre el ajuste persona- puesto
<b>6</b>	Validación del sistema de selección
<b>7</b>	Desarrollo de una base de datos de puestos y personas basado en competencias.

*Tabla 3 Fases de la selección: modelo de competencias. "Selección de personal enfoque clásico y de competencias. 2000. p 184*

Para concluir podemos decir que la selección por competencias permite a la organización evidenciar a través de algunos métodos los comportamientos de alto rendimiento y de éxito de una persona, como así también permite contratar a la persona con la mayor cantidad de conocimientos y características de personalidad que mejor se ajusten al perfil; para tener un mejor desempeño por parte de la persona en un determinado puesto de trabajo.

## **2.8.MPC (Modelo de perfiles por competencia)**

El modelado de perfiles por competencia es un método para el levantamiento de información de un cargo, que tiene como objetivo principal poner en evidencia las funciones esenciales del puesto de una manera rápida y fácil, como así también los conocimientos de la persona para realizar las actividades; y las competencias o comportamientos que este necesita, siendo el levantamiento de perfil el núcleo de Recursos Humanos. (Moreno, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, 2000)

A partir del modelo de perfiles por competencia (MPC) se desprenden las siguientes siglas M= modelado, P= perfiles y C= competencia; que nos permite obtener la información más importante acerca de un determinado cargo en la organización, siendo esto una ayuda para el experto en el departamento de Recursos Humanos para poder identificar los criterios de rendimiento de la posición, levantamiento de competencias o comportamientos para el puesto y poder levantar el perfil en general. (Murillo, 2005)

Al utilizar la herramienta MPC, se puede evidenciar ciertas ventajas que ofrece esta metodología como son:

- Acelera significativamente el proceso de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación.
- Proporciona insumos para la capacitación y entrenamiento de los colaboradores.

- Se puede realizar el levantamiento de aproximadamente 15 puestos en un solo taller.
- Esta metodología utiliza competencias integrales adaptadas a la cultura ecuatoriana.

El MPC es un método que sirve para recolectar datos acerca del puesto mediante el levantamiento del perfil, lo cual es la base para la implementación de un sistema de recursos humanos por competencias. (Castañeda, 2004)

El modelo de perfiles por competencia es una metodología que tiene como función principal mejorar los procesos y optimizar los tiempos de los mismos, para llegar a tener una distribución uniforme acerca de las funciones esenciales de cada uno de los cargos dentro de una compañía. Así también Narváez sugirió que a través del modelo de perfiles por competencia, se puede llegar a tener de manera muy sencilla un plano o guía para el reclutamiento de personal. (Narváez, 2011)

Al utilizar la metodología MPC, podemos obtener un formato de levantamiento de perfil de un cargo por competencias, que tiene algunos segmentos los cuales nos permiten tener un orden al momento de levantar un cargo por competencias, y se explican a continuación:

### **1. Datos de identificación.**

En esta sección se recopila información acerca de varios aspectos del cargo, como por ejemplo:

Nombre del cargo, como se lo conoce en la Organización, departamento o área al que pertenece el cargo, el cargo al que reporta el puesto, los cargos que el puesto supervisa, la fecha de elaboración del levantamiento del perfil, la ciudad en la que se encuentra el cargo, pudiendo ser el mismo cargo pero en diferentes ciudades y por último el salario que recibe la persona que ocupa este cargo.

## **2. Propósito principal del puesto**

En este espacio se debe colocar en no más de tres líneas de redacción, cual es el propósito principal del puesto de trabajo, es decir para que fue creado este cargo dentro de la Organización.

## **3. Lugar en el organigrama**

En esta sección se procede a identificar el cargo dentro del organigrama de la institución, con el objetivo de tener una visión más completa acerca de cuál es el cargo al que reporta y que cargos le reportan al mismo.

## **4. Actividades, actividades esenciales, resultados , indicadores y clientes**

### **Actividades de la posición**

En esta sección como primer paso, se procede a redactar el número total de actividades que realiza una persona en su puesto de trabajo; estas actividades deben ser redactadas en verbo indicativo y siempre deben evidenciar una acción o comportamiento.

Una vez que tengamos en lista el número total de actividades del puesto de trabajo (10); pasamos al segundo paso que es la identificación de las actividades esenciales del puesto. Estas deben ser como máximo 4 o 5, las cuales se obtiene mediante la calificación que damos a cada una de las actividades descritas del puesto de trabajo; tomando en cuenta las escalas frecuencia, consecuencia de errores, complejidad de la misma y su respectiva calificación del grado o nivel de escala para cada una de las actividades, con el fin de obtener un puntaje total para cada una de ellas mediante la fórmula  $F + (CE \times CM) = \text{TOTAL}$ . Donde F es igual a frecuencia, CE es igual a consecuencia de errores y CM es igual a complejidad de la tarea.

Así también se debe dar un valor en porcentaje a cada una de las actividades que conforman el total de la lista, teniendo en cuenta a que actividad se le dedican más tiempo, para así llegar a tener un 100% como puntaje total sumando, de acuerdo al valor porcentual de cada una de las actividades.

Como tercer paso se procede a la identificación de ciertos elementos relacionados con el desempeño de las actividades esenciales. Entre estos componentes encontramos: el resultado, que hace referencia a lo que se obtiene como producto después de haber realizado la actividad, indicadores que hacen referencia a la manera en que podemos evaluar o evidenciar si la actividad se está llevando a cabo de manera correcta; y por último los clientes que se refiere a la persona o entidad que se beneficia directamente con el cumplimiento de cada una de las actividades esenciales.

A continuación se presentará una tabla, la cual da como ejemplo las escalas que se deben tomar en consideración para calificar cada una de las actividades seleccionadas del puesto de trabajo.

**F**= frecuencia

**CE**= consecuencia de errores

**CM**= complejidad

<b>Escalas/ definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de errores: qué tan graves son las consecuencias por incorrecto desempeño de la actividad.	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

*Tabla 4 : Escalas para calificación de actividades.*

En la siguiente tabla, se encuentra los niveles o grados que se deberá tomar en cuenta para otorgar una calificación a las actividades seleccionadas del puesto de trabajo.

*Tabla 5: Grado o nivel de escalas*

Grado	NIVELES		
	Frecuencia	Consecuencia de errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor 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 (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

A continuación se presenta una tabla con un ejemplo de las actividades que realiza una persona en el puesto de asistente de selección, cada una con sus respectivas calificaciones de acuerdo a las escalas y grados de las mismas.

Tabla 6: Lista de actividades del cargo Asistente de selección.

<b>Cargo: Asistente de selección</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
1. Entrega al jefe de selección las requisiciones de personal.	2	2	1	4
2. Llama a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibe las hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
6. Solicita datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colabora en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9. Convoca a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
<b>10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
<b>11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

En la siguiente tabla se da como ejemplo la identificación de las actividades esenciales del cargo de un asistente de selección, de acuerdo a la calificación otorgada a cada una de las actividades, teniendo en cuenta que las actividades con mayor puntaje serán calificadas como esenciales.

Tabla 7: Actividades esenciales del cargo asistente de selección.

<b>10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
<b>11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

A continuación se presenta una tabla como ejemplo que contiene algunos componentes relacionados con las actividades esenciales del puesto que son: Resultado que se refiere a lo que consigue la persona al realizar la actividad esencial. El indicador que hace referencia a la manera o la forma en la que se puede medir si se está dando cumplimiento a la actividad esencial; y por último se encuentra el componente de cliente, que hace referencia a las personas o entidades que se benefician directamente con la ejecución de las actividades esenciales.

*Tabla 8: Componentes relacionados a las actividades esenciales del puesto.*

<b>Actividad esencial</b>	<b>Resultado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cliente</b>
Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos	Candidatos evaluados	Proceso de evaluación completado a tiempo. Instrumentos de evaluación seleccionados y aplicados técnicamente.	Candidatos Jefe de Selección
Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	Candidatos entrevistados	Programa de entrevistas completado a tiempo. Uso de adecuado de protocolos de entrevista	Candidatos Jefe de Selección
Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	Reporte de selección individual y grupal	Calidad del contenido de los reportes. Predicciones en zonas de aceptación Satisfacción de las entrevistas	Jefe de Selección Jefe de la unidad involucrada

## **5. Educación formal requerida**

En este segmento del formato del levantamiento de perfiles de un cargo por competencias, se encuentra el nivel de educación que necesita la persona para ocupar un puesto de trabajo; el cual se encuentra conformado por el nivel de educación formal, títulos requeridos y áreas de conocimientos formales los cuales se explican a continuación.

1. Nivel de educación formal: Aquí se procede a escribir o especificar si la persona necesita un nivel de educación superior de tercer nivel, cuarto nivel, etc.
2. Títulos requeridos: En este espacio se especifica los títulos requeridos para el puesto de trabajo, cabe recalcar que dentro de este punto puede estar varios títulos como por ejemplo: título de Psicólogo Organizacional, Ingeniero Comercial, Comunicador Corporativo etc.
3. Áreas de conocimientos formales: Aquí se especifica el área de conocimientos que debe poseer la persona para ocupar el puesto, y está ligado directamente a al título o carrera que posee. Como por ejemplo si la persona necesita un título de psicólogo Organizacional, debe tener conocimiento acerca de Psicología Organizacional.

Así también se puede considerar que la persona no necesite poseer un título de tercer nivel o una educación formal para desempeñarse en el puesto de trabajo y el espacio quedaría vacío. A continuación un ejemplo que corresponde al cargo de asistente de selección.

En la siguiente tabla se ilustra un ejemplo del nivel de educación formal que debe tener una persona para ocupar el cargo de asistente de selección.

*Tabla 9: Nivel de educación formal requerida*

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>
Educación formal profesional	Psicólogo organizacional, ingeniero comercial.	Psicología organizacional/ ingeniería comercial

*Tabla 10: Nivel de educación formal no requerida para ocupar el puesto de trabajo.*

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>

## **6. Conocimientos informativos requeridos**

En esta sección se debe seleccionar los conocimientos informativos, que son aquellos conocimientos que no se adquieren por medio de una educación formal; sino a través de medios semiformales como explicaciones verbales, lecturas u observaciones, los cuales debe tener la persona para ocupar el cargo, como por ejemplo: leyes o regulaciones, conocimientos a nivel estratégico de la Organización, productos o proveedores de la empresa y cualquier otro conocimiento que deba poseer o aprender para desempeñarse de manera adecuada en el cargo. A continuación se presentará un ejemplo correspondiente a esta área respecto al cargo de asistente de selección de recursos humanos.

A continuación se presenta un ejemplo de los conocimientos informativos que debería tener una persona para ocupar el cargo de asistente de selección.

*Tabla 11: Conocimientos informativos requeridos*

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>
Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión y valores de la Organización
Mercado	Conocimiento del mercado en el cual se desenvuelve la empresa.
Clientes	Conocer que empresas son clientes claves de la firma.
Tendencias, prácticas y enfoques	Elaboración de informes, entrevista por competencias, manejo de pruebas
Servicios	Conocer los tres servicios principales que ofrece la firma ( selección, desarrollo Organizacional y Training)

Una vez seleccionados los conocimientos informativos, la persona deberá asignar una calificación a cada uno de los mismos, considerando si son requerimientos de selección, capacitación o ambos para ocupar el puesto; teniendo en cuenta que estos conocimientos permitirán a la persona un mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

### **7. Destrezas, habilidades y aptitudes**

Esta sección hace referencia a las destrezas, habilidades y aptitudes que debe tener una persona para ocupar el puesto de trabajo, las cuales se debe escoger considerando que las destrezas y habilidades son las que el individuo va adquiriendo través de la práctica y experiencia, mientras que las aptitudes con características innatas de la persona y son de difícil modificación.

Para escoger las destrezas, habilidades y aptitudes que debe tener la persona para ocupar el cargo, procedemos a al diccionario de destrezas y aptitudes proporcionados por la Red de Información Ocupacional (O NET), la cual es auspiciada por el departamento de trabajo y administración de empleo de estados unidos, que tiene como objetivo principal poseer información estandarizada y detallada sobre ciertas ocupaciones específicas que son actualizadas cada cierto tiempo mediante encuestas laborales, siendo esto una gran ayuda para las organizaciones de tamaño pequeño en Estados Unidos, estando disponible para el público en general.

La información propuesta por la O NET fue traducida por el Dr. Jaime Moreno, con el fin de brindar mayor facilidad a las personas que desempeñan actividades en el área de recursos humanos, a la creación o actualización de los descriptivos de cargo, utilizando información verídica, fiable y adaptada a la sociedad ecuatoriana; para así poder contar con información que genere valor a la compañía y la relación de la misma con los demás subsistemas de recursos humanos.

A continuación se presenta un ejemplo de destrezas y aptitudes que debe tener una persona para ocupar el cargo de asistente de selección.

*Tabla 12: Destrezas Generales y Aptitudes*

<b>No:</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Definición</b>
4	Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
13	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
22	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
	<b>Aptitudes</b>	<b>Definición</b>
1	Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
3	Expresión oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
10	Ordenar información	Seguir correctamente una regla o serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden.

## **8. Requerimiento de selección y capacitación**

En esta sección se procede a especificar si las características identificadas anteriormente para cumplir el desempeño de las actividades esenciales, son necesarios, es decir de selección para que la persona pueda ocupar el puesto de trabajo o si son de capacitación, es decir que la persona no los requiere para ocupar el cargo y los puede desarrollar en el transcurso del tiempo.

Así también se identifican otros requerimientos de selección o capacitación en términos de destrezas específicas adicionales que debe tener la persona para ocupar el puesto de trabajo

como por ejemplo: idioma inglés, francés, alemán etc. manejo de office, operación de equipos especiales, maquinarias, levantamiento de cajas, entre otros. A continuación se presenta una tabla para comprender de mejor manera, haciendo referencia al ejemplo que hemos venido evidenciando en secciones anteriores que es el cargo de analista de selección.

*Tabla 13: Requerimientos de selección y capacitación.*

<b>Conocimientos/Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ingeniería financiera	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de misión y visión de la Organización		x
Elaboración de informes, entrevista por competencias, manejo de pruebas	x	x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft Office	x	
Idioma inglés	x	x
Elaboración de presupuestos		x
<b>Destrezas Generales</b>		
Destreza matemática	x	
Monitoreo y control		x
Identificación de problemas		x
Trabajo en equipo	x	

Finalmente en el formato se identifican otros requerimientos o características necesarios para ejecutar correctamente las actividades esenciales como por ejemplo: factores de personalidad, rasgos, valores etc. que necesite la persona para que se le facilite ocupar el puesto de trabajo.

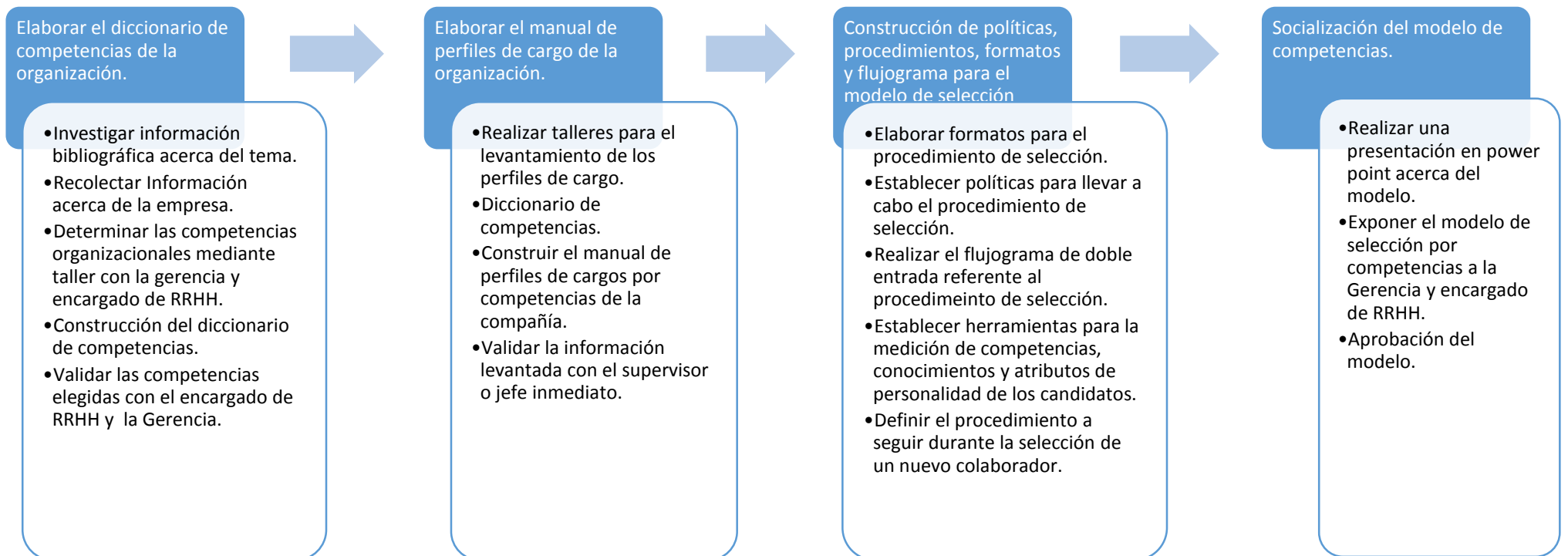
En la siguiente tabla se describen algunas características que debe tener una persona para ocupar el cargo de asistente de selección.

*Tabla 14: Otros requerimientos o características ejemplo (factores de personalidad, valores, rasgos etc.)*

<b>Factores de Personalidad</b>	<b>Valores</b>
Extrovertido	Honestidad
Organizado	Cordialidad

## CAPÍTULO 3

### Marco Metodológico



### **3.1. Metodología**

La metodología usada para el desarrollo del producto y sus entregables fueron:

- Talleres organizacionales para el levantamiento de competencias organizacionales, de área y específicas.
- Reuniones Gerenciales para la validación y aprobación de competencias universales y niveles respectivos
- Entrevistas personales con algunos colaboradores de la organización con el fin de recolectar información relevante para la creación de los perfiles por competencias

### **3.2. Resultados**

Dentro del desarrollo del producto, se obtuvo como resultado varios entregables, los cuales se detallan a continuación:

- Se elaboró el diccionario de competencias de la Constructora Carrasco Suarez S.A. dentro el cual se encuentran las siguientes competencias:

#### **Universales**

Flexibilidad

Identificación con la compañía

Orientación cliente

#### **Área administrativa**

Trabajo en equipo

Iniciativa

Aprendizaje continuo

## Área de proyectos

Organización y planificación

Preocupación por el orden y la calidad

Búsqueda de información

- Se elaboró el manual de perfiles por competencias de los cargos administrativos y operativos de la Constructora Carrasco Suarez S.A
- Se determinó las fuentes de reclutamiento externo para la búsqueda de potenciales candidatos para la organización, estableciendo las siguientes fuentes:

Fuentes electrónicas	Fuentes externas
Linkedin	Consultoras de Recursos Humanos
Multitrabajos	Empresas del sector de la construcción
Computrabajos	Universidades

- Se elaboró protocolos de entrevista inicial y por competencias para usar en el proceso de selección.
- Se estableció herramientas para la medición de competencias y atributos de personalidad e inteligencia de los candidatos que participan dentro del proceso de selección. Dentro de esto se estableció las siguientes herramientas:

### Medición y evaluación de competencias

Entrevista por competencias

Aplicación de Assessment Center

### Pruebas para medición de personalidad e inteligencia

Personalidad	Inteligencia
16 PF	WAISS III
Valanti	Raven

- También se elaboró los formatos a usar durante el proceso de selección
- Se elaboró el procedimiento a seguir durante todo el proceso de selección
- Se elaboró las políticas de reclutamiento, selección y contratación para usar en el proceso, las cuales se detallan a continuación:

### **Reclutamiento**

- ✓ Para la búsqueda de posibles candidatos, la empresa usará como fuentes externas de reclutamiento las siguientes: LinkedIn, multitrabajos, computrabajos, consultoras asociadas, Universidades, empresas del mismo sector.
- ✓ Durante el proceso de reclutamiento, no se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a raza, sexo, origen de nacimiento, entre otros.
- ✓ El proceso de reclutamiento estará a cargo únicamente del asistente de desarrollo humano, quien será el que responda ante cualquier novedad dentro del mismo
- ✓ Dentro del proceso de reclutamiento, primero se realizará un reclutamiento interno para dar prioridad a los colaboradores de la organización
- ✓ Para dar inicio al proceso de reclutamiento, el formato de requisición de personal (anexo 6), deberá constar con la firma de aprobación del Gerente General o Gerente Administrativo.
- ✓ La fase de reclutamiento tendrá un máximo de 8 días para la recolección de hojas de vida de posibles candidatos para cubrir la vacante.

### **Selección**

- ✓ Durante el proceso de selección, no se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a raza, sexo, origen de nacimiento entre otros.
- ✓ Realizar un proceso de manera transparente y profesional

- ✓ Las entrevistas iniciales, por competencias y aplicación de test de personalidad; serán aplicadas a todos los participantes del proceso independientemente si este es interno o externo.
- ✓ Dentro del proceso, está prohibidas preguntas de interés político, religioso, entre otros de este tipo.
- ✓ Guardar con privacidad y responsabilidad la información obtenida de los participantes.
- ✓ Proporcionar seguridad a cada uno de los participantes durante la totalidad del proceso de selección
- ✓ Comunicar a los participantes la exclusión de los mismos durante el proceso y agradecer la participación de los mismos.

### **Contratación**

- ✓ Durante el proceso de contratación, no se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a raza, sexo, origen de nacimiento, entre otros.
- ✓ Se contratará al nuevo colaborador en un plazo máximo no mayor a 2 días posterior a la elección del mismo
- ✓ El colaborador deberá entregar los documentos requeridos por la compañía en un tiempo máximo de una semana después de iniciar sus actividades dentro de la empresa
- ✓ Todo candidato debe poseer la mayoría de edad para su posterior contratación
- ✓ El poseer antecedentes judiciales o penales; invalidará la contratación del mismo
- ✓ Todo contrato deberá contar con la revisión y aprobación del asesor legal

- Se procedió a establecer el procedimiento el cual se debe llevar a cabo en cuanto a reclutamiento, selección y contratación; los cuales se detallan a continuación:

### **Reclutamiento**

- ✓ El proceso de reclutamiento y búsqueda de posibles candidatos, inicia una vez que el departamento de Recursos Humanos recibe la *requisición de personal (anexo 11)* con la autorización previa del Gerente General o Gerente Administrativo, provenientes de cualquier área de la compañía con el fin de cubrir una vacante dentro de la organización
- ✓ Posterior a eso el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, valida la *requisición de personal (anexo 11)* aprobada por la gerencia y anuncia al Asistente de Desarrollo Humano la necesidad de cubrir una vacante.
- ✓ Una vez que el Asistente de Desarrollo Humano es anunciado por Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, este deberá proceder a realizar la búsqueda de la persona para cubrir la vacante según el perfil de cargo requerido. Esta búsqueda deberá realizarse en primera instancia internamente con colaboradores de la compañía, publicando la vacante a través de correos electrónicos, carteles y afiches dentro de la organización.
- ✓ Una vez realizada la búsqueda interna en la compañía, si existe algún/ algunos posibles candidatos para cubrir la vacante, o que hayan aplicado a la misma, el Asistente de Desarrollo Humano deberá solicitar a cada uno de ellos la hoja de vida actualizada para el posterior ingreso a la participación dentro del proceso de selección.

De manera contraria, si dentro de la compañía no se encuentra posibles candidatos para la vacante; el Asistente de Desarrollo Humano, deberá recurrir al reclutamiento externo a través de las fuentes (Linkdn, multitrabajos y computrabajos.); realizando la publicación de la vacante con sus respectivos requisitos para ocupar la misma.

- ✓ Una vez publicada a vacante en las fuentes externas de reclutamiento, el Asistente de Desarrollo Humano, realizará la revisión de postulaciones de candidatos en las mismas diariamente, con el fin de revisar los posibles candidatos para ocupar la posición.
- ✓ Al día 8 laborable, después de haber iniciado el proceso de reclutamiento, el Asistente de Desarrollo Humano; deberá contar con alguna variedad de hojas de vida para incluirlas en el proceso de selección.

### **Selección**

- ✓ El proceso de selección inicia una que vez que la fase de reclutamiento o búsqueda de posibles candidatos ha terminado. Para esto en primera instancia el Asistente de Desarrollo Humano, deberá proceder al análisis de cada una de las hojas de vida recolectadas en el proceso de reclutamiento en relación al perfil de puesto para así escoger a las más opcionadas y ajustadas al perfil.
- ✓ Posterior a esto, el Asistente de Desarrollo Humano agendará entrevistas con cada uno de los candidatos externos e internos si lo amerita, para su respectiva evaluación.

- ✓ Luego el Asistente de Desarrollo Humano, realiza las entrevistas a los candidatos, usando el formato de *entrevista inicial (anexo 7)*, *entrevista por competencias (anexo 9)* y *evaluación psicológica (anexo 10)*.
- ✓ Una vez que el Asistente de Desarrollo Humano realiza las entrevistas a candidatos y evaluaciones pertinentes, este procede a la elaboración del *informe de selección (anexo 8)* para entregarlo al Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Posterior a eso el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, revisa los informes y resultados de cada uno de los participantes, para posterior a eso en conjunto con el Asistente de Desarrollo Humano realizar el *cuadro comparativo (anexo 5)* para presentar al cliente interno o la Gerencia la terna finalista de candidatos. Si el cliente interno lo solicita y el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional está de acuerdo; se realiza a parte de las demás evaluaciones obligatorias, una evaluación final a los participantes que se encuentran en la terna finalista a través del método de evaluación de *competencias assessment center (anexo 13)*; para luego introducir el resultado en el informe final de selección.
- ✓ Posterior a las evaluaciones de cada uno de los participantes, el Asistente de Desarrollo Humano deberá realizar una presentación de Power point al cliente interno con el cuadro *comparativo entre candidatos (anexo 5)*.
- ✓ Posterior a esta presentación al cliente interno, el Asistente de Desarrollo Humano, realizará el levantamiento de referencias laborales de los candidatos de la terna finalista y agendará entrevistas de candidatos con el cliente interno para su

posterior elección del candidato finalista, lo cual lo hará en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional.

- ✓ Una vez que el cliente interno y el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional deciden quién es el candidato seleccionado, anuncian al Asistente de Desarrollo humano la elección.
- ✓ Luego de haber recibido la notificación del candidato el cual va a ser elegido, el Asistente de Desarrollo Humano procede a contactar a los candidatos que se encontraban participando en el proceso de selección, para informar el cierre del proceso y agradecer por la participación en el mismo. Esto lo hará en primer lugar a través de una llamada telefónica; si esta no se cumple con éxito, procederá a enviar un correo electrónico con la información antes mencionada

### **Contratación**

- ✓ El proceso de contratación, inicia una vez que el cliente interno y Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional deciden la elección del candidato finalista; el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional procede a la elaboración del contrato de acuerdo a los parámetros establecidos en la *requisición de personal (anexo 11)*
- ✓ Posterior a la elaboración del contrato, el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional envía el contrato al asesor legal para someterlo a revisión y aprobación por parte del mismo.
- ✓ Luego el asesor legal devuelve el contrato con las correcciones pertinentes si es el caso; y de no serlo envía el contrato con su respectiva aprobación para seguir con el proceso.

- ✓ Durante el proceso de elaboración y revisión del contrato, el Asistente de Desarrollo Humano, coordina con el laboratorio médico los exámenes pre ocupacionales para el nuevo colaborador
- ✓ Luego el Asistente de Desarrollo Humano recibe los resultados de los exámenes, los entrega a su inmediato superior para la revisión de los mismos, y si están correctos, procede con la siguiente fase del proceso
- ✓ Una vez elaborado correctamente el contrato de trabajo, y aprobados los exámenes pre ocupacionales, el Asistente de Desarrollo Humano, procede hacer firmar el contrato tanto por el representante legal de la empresa (Gerente General) y el colaborador.
- ✓ Luego de esto el Asistente de Desarrollo Humano, realiza la entrega de *documentos necesarios para ingreso de nuevos empleados (anexo 4)* y hacer firmar el contrato al nuevo colaborador para que en un lapso de dos días este se presente a la organización para empezar sus labores y entrega de la mayoría de documentos. Los documentos los cuales debe entregar el nuevo colaborador son los siguientes:

Hoja de vida

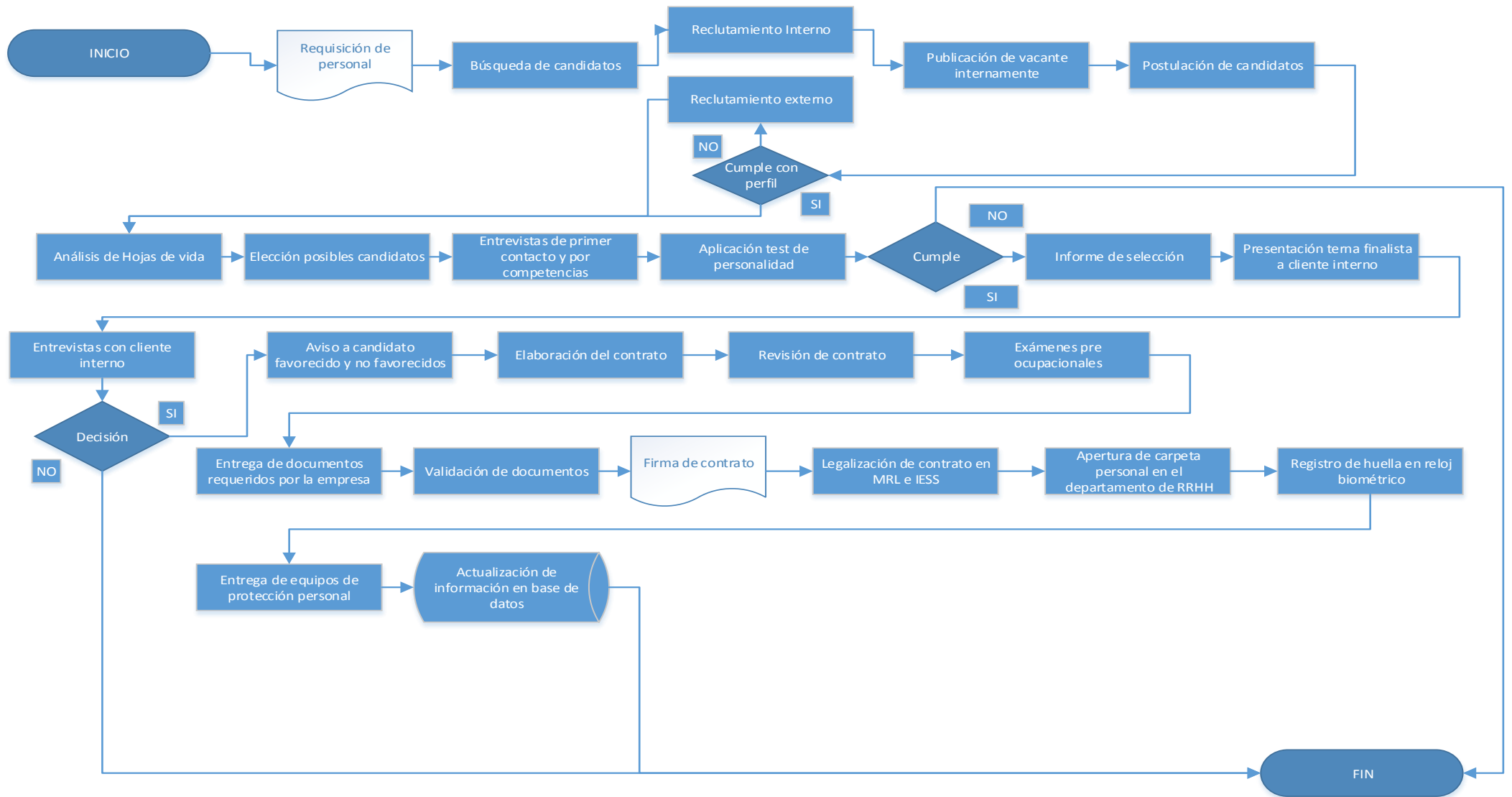
- Dos fotos tamaño carné
- Copia de cédula de ciudadanía
- Record Policial
- Copia papeleta de votación
- Copia de certificado de último grado de estudios

- Copia de título profesional de tercer o cuarto nivel si lo posee
- Copia de cursos, seminarios, capacitaciones etc.
- Certificados de honorabilidad
- Certificado de empleos anteriores
- Partida de matrimonio (si aplica)
- Partida de nacimiento de hijos (si aplica)
- Copia del carné de CONADIS (si aplica)
- Copia de licencia de conducir (si aplica)
- Copia de libreta de ahorros y nombre del titular (si aplica)
- Certificado de vacunas (si aplica)
- Formulario 107 del SRI del empleo anterior (si aplica)

- ✓ Posterior a esto, el Asistente de Desarrollo Humano, revisa la veracidad de los documentos presentados y procede a realizar la legalización del contrato vía web en el Ministerio de Relaciones Laborales; como así también el aviso de entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ✓ Después de esto, a los dos días de inicio de actividades del nuevo colaborador; este será presentado internamente a la empresa por el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Luego el Asistente de Desarrollo Humano, actualizará la lista de colaboradores en el sistema y procede a la apertura de una nueva carpeta de empelados en el departamento, como así también al registro de huella en el reloj biométrico

- ✓ Por último para dar cierre al proceso de contratación, el Asistente de Desarrollo Humano realiza la entrega de los *equipos de protección personal (EPP)* (Anexo 6) y uniformes en el caso de personal operativo e insumos de oficina en el caso de personal administrativo.
- De igual forma como resultado adicional, se elaboró el flujograma correspondiente al proceso de selección establecido para la Constructora Carrasco & Suarez, el cual se expresa en la página siguiente.

## Flujograma del proceso de selección



## CAPÍTULO 4

### Producto

#### 4.1. Actividades

- Investigar información bibliográfica acerca del tema
- Recolectar información de la organización
- Determinar las competencias organizacionales, de área y específicas
- Validar las competencias organizacionales y de área con sus niveles
- Realizar talleres para el levantamiento de perfiles de cargo por competencias
- Elaborar y someter a aprobación el modelo de perfil de cargo por competencia
- Validar la información de los cargos con los Jefes de cada área
- Determinar las fuentes de reclutamiento
- Elaborar protocolos de entrevista inicial y por competencia
- Elaborar formatos para uso dentro de proceso de selección
- Establecer herramientas para la medición de competencias, conocimientos y personalidad de los candidatos
- Realizar la presentación del modelo de competencias a la Gerencia y Encargado de Recursos Humanos

#### 4.2. Precondiciones

Para poder llevar a cabo el diseño del modelo de selección por competencias, fue necesario en primera instancia la apertura de la organización, colaboración y disponibilidad de tiempo propuesta por cada uno de los colaboradores que pertenecen a la misma y la disponibilidad de entidades universitarias para el acceso y recolección de información acerca del tema.

### **4.3. Indicadores**

Para la verificación del cumplimiento de logros o metas del proyecto, se puede tomar en cuenta algunos indicadores los cuales se detallan a continuación:

- Número de competencias seleccionadas para elaborar el diccionario
- Diccionario de competencias con cada uno de sus niveles y preguntas para evidenciar comportamientos
- Número de perfiles de cargo levantados en la organización
- Porcentaje de avance en la construcción del modelo de selección por competencias
- Número de políticas elaboradas para el proceso de selección
- Número de formatos realizados para usar en el proceso de selección
- Nivel de avance en la construcción del flujograma del proceso de selección
- Número de talleres realizados para el levantamiento de competencias

### **4.4. Fuentes de verificación**

Durante el desarrollo del proyecto, se han elaborado algunos entregables los cuales han sido indispensables para llevar a cabo la consecución de cada uno de los objetivos planteados en un inicio para el proyecto; y que pueden proporcionar información verídica y confiable acerca del cumplimiento y alcance de los mismos. Estos entregables son los siguientes:

- Diccionario de competencias de la Constructora Carrasco Suarez S.A.
- Manual de perfiles de cargo por competencias del personal administrativo y operativo de la Constructora Carrasco Suarez S.A.
- Formatos a usar en el proceso de selección

- Políticas para reclutamiento, selección y contratación del personal nuevo para la compañía
- Elaboración de procedimientos para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación en la Constructora Carrasco Suarez S.A.
- Presentaciones de power point acerca de talleres organizacionales para el levantamiento de competencias
- Flujograma del proceso de selección
- Presentación gerencial de sociabilización del modelo de competencias

#### **4.5.Sostenibilidad**

Después de haber finalizado el proyecto, la continuidad, seguimiento, actualización o modificación del mismo quedará bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional principalmente; como así también por parte del Asistente de Desarrollo Humano. La finalidad de mantener activo el proyecto durante el tiempo, es mejorar y optimizar el proceso de selección de la Constructora Carrasco Suarez S.A.

#### 4.6. Medios o insumos

Actividad	Materiales	Personas Involucradas	Costo
Investigar información bibliográfica acerca del tema	Libros, diccionarios, páginas web.	Estudiante	0\$
Recolectar Información de la organización	Esferos, hojas de papel bond, borrador, computadora, internet	Estudiante, Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	10\$
Realizar talleres para el levantamiento de competencias organizacionales	Computadora, protector, carpetas, refrigerio, esferos, pliegos de papel periódico, cartulinas, marcadores, cinta adhesiva, internet, lápices.	Estudiante, colaboradores de la organización	60\$
Elaborar el diccionario de competencias de la organización	Computadora, internet, libros, diccionarios	Estudiante	0\$
Validar las competencias con la Gerencia y encargado de Recursos Humanos	Hojas impresas, esferos, computador, Infocus.	Gerente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	5\$
Realizar talleres para el levantamiento de perfiles de cargo de la compañía	Computadora, protector, carpetas, refrigerio, esferos, pliegos de papel periódico, cartulinas, marcadores, cinta adhesiva, internet, lápices.	Estudiante, colaboradores de la organización	60\$
Elaborar formatos de perfiles de cargo por competencia	Computador, libros, diccionarios, ejemplos de perfiles de cargo.	Estudiante, Director de Tesis	0\$
Validar la información levantada con los jefes de área	Computador, hojas impresas, esferos.	Estudiante, Jefes de área	15\$
Determinar fuentes de reclutamiento para el proceso de selección	Computador, internet, libros	Estudiante, Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	0\$

Establecer herramientas para la medición de competencias, conocimientos y atributos de personalidad	Computador, libros, ejemplos de procesos de selección, internet	Estudiante, Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	0\$
Elaborar el flujograma del proceso de selección	Computador, libros, internet.	Estudiante	0\$
Definir políticas y procedimientos del proceso de selección	Computador, libros, ejemplos de procesos de selección, internet	Estudiante y Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	0\$
Presentación del modelo de selección por competencias a la Gerencia	Computador, Infocus, carpetas, hojas impresas, esferos	Estudiante, Gerente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	10\$
		<b>Costo total</b>	<b>160\$</b>

#### 4.7. Matriz de marco lógico

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos	Metodología/ técnicas	Indicador	Medios de verificación	Resultados	Supuestos	Costos
<b>Objetivo General</b>	Diseñar un modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco & Suarez, que permita mejorar el proceso de selección y la vinculación del candidato que más se ajuste al cargo, en relación a la necesidad y visión organizacional de la misma.				porcentaje del modelo de selección avanzado	Perfiles por competencias, diccionario de competencias, metodología MPC.	Modelo de selección por competencias terminado.	Colaboración por parte de los empleados de la organización.	\$ 240
<b>Objetivo Especifico 1</b>	Elaborar un diccionario de competencias para el proceso de selección a usar en la organización.	Investigar bibliografía acerca del tema.	Libros, computadora, internet, diccionario de competencias, perfiles por competencias.	Recolección de datos, resúmenes, fichas técnicas	Número de competencias elegidas para formar el diccionario.	Resúmenes, fichas, perfiles de cargo.	diccionario de competencias terminado	Aprobación del diccionario por parte de la gerencia.	\$ 160
Recolectar información acerca de la empresa									
Realizar talleres para el levantamiento de competencias universales									
Determinar las competencias organizacionales									
Elaborar el diccionario de competencias.									
Validar las competencias con el encargado de RRHH y la gerencia.									
<b>Objetivo Especifico 2</b>	Elaborar el manual de perfiles de cargo por competencias de la compañía para el proceso de selección.	Realizar talleres para el levantamiento de perfiles de cargo.	Hojas, esfero, computadora, protocolo de entrevista, metodología MPC.	Entrevista, talleres, metodología MPC.	Número de perfiles de cargo levantados.	Informes de entrevistas, presentación de taller.	Manual de perfiles por competencias completo.	Entrevistar a todos los ocupantes de los diferentes cargos de la compañía.	\$ 20
Elaborar formato de perfiles de cargo por competencia									
Validar la información levantada de los cargos con el supervisor del área.									

<b>Objetivo Especifico 3</b>	Diseñar el procedimiento del modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco & Suarez	Determinar las fuentes de reclutamiento	Esferos, hojas, computadora, pruebas de inteligencia, test de personalidad, perfiles por competencias, diccionario de competencias	Entrevista, pruebas de inteligencia y test de personalidad.	porcentaje del proceso del modelo de selección por competencias avanzado	Diccionario de competencias, pruebas de inteligencia test seleccionados, fuentes de reclutamiento seleccionadas	Procedimiento del modelo de selección por competencias terminado	Apoyo por parte del encargado de RRHH y colaboradores de la organización.	\$ 20
		Elaborar los protocolos de entrevista por competencias para los diferentes cargos de la organización.							
		Establecer herramientas para al medición de competencias, conocimientos y atributos de personalidad de los candidatos.							
		Elaborar el flujograma del proceso de selección							
		Definir políticas y procedimientos del proceso de selección							
<b>Objetivo Especifico 4</b>	Presentar el diseño del modelo de selección por competencias para aprobación por parte de la gerencia.	Realizar la presentación del modelo de selección por competencias	modelo de selección, diccionario de competencias, computadora, Infocus, perfiles de cargos por competencias levantados,	exposición, reunión	presentación del modelo de selección por competencias en su totalidad	Presentación de Power point acerca del modelo de selección, diccionario por competencias, perfiles de cargo.	Presentación del modelo de selección por competencias a la gerencia.	aprobación del modelo de selección por competencias por parte de la gerencia	\$ 20
		exponer el diseño del modelo de selección a la gerencia y al encargado de RRHH							
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 240</b>

#### **4.8. Monitoreo**

Para posibilitar el control periódico de la implementación del modelo de selección por competencias, existen algunos formatos, informes, presentaciones, etc; los cuales se detallan a continuación:

- Formato usados para el proceso de selección de la compañía
- Flujograma del proceso de selección de la Constructora Carrasco Suarez S.A.
- Documentos entregables acerca del proyecto al director de la disertación
- Talleres de levantamientos de competencias universales, de área y cargo presentados en hojas impresas
- Diccionario de competencias
- Manual de perfiles de cargo por competencias
- Reuniones con director de disertación
- Documentos acerca de políticas y procedimientos del proceso de selección

#### **4.9. Evaluación**

La evaluación para identificar la efectividad del proyecto realizado, se lo mide a través del cumplimiento y porcentaje de entrega de documentos al director de tesis; como así también a través de la verificación del cumplimiento de actividades propuesto anteriormente en el marco metodológico para desarrollar dicho proyecto.

#### **4.10. Destinatarios**

- Este proyecto se encuentra dirigido especial y directamente para la constructora Carrasco Suarez S.A. con el fin de brindar una optimización al momento de realizar la búsqueda y selección de un nuevo colaborador para su institución.

- A los grupos empresariales pertenecientes al sector de la construcción, para la implementación del proyecto en sus organizaciones, o el uso del mismo para modificar los procesos existentes.
- A futuros estudiantes de la carrera de psicología organizacional, para hacer uso del mismo como ejemplo para llevar a cabo trabajos o proyectos de investigación relacionados con el tema de selección.
- Al Jefe de Recursos Humanos y Seguridad Ocupacional y Asistente de Desarrollo Humano; ya que a partir de este proyecto, el proceso de selección tendrá mayor facilidad de aplicación y validez al momento de integrar un nuevo colaborador a la organización
- A la Gerencia General, porque a través de la implementación de este proceso de selección, fomentará un ahorro en el despido temprano de colaboradores como así también aumento de productividad al obtener a la persona más idónea dentro de cada puesto de trabajo.

## CAPÍTULO 5

### Marco conclusivo

#### 5. Conclusiones

- Se llevó a cabo el levantamiento de los perfiles de cargo, cada uno de estos con sus respectivas competencias a través de la metodología de talleres organizacionales, lo que permitió identificar con claridad las actividades esenciales, habilidades, conocimientos generales y específicos que el cargo requería; para así tener mayor facilidad y asertividad al momento de escoger un candidato en relación al perfil del puesto.
- Se procedió a definir las competencias organizacionales, de área y específicas de los cargos que conforman la Constructora Carrasco & Suarez, para así dar paso a la elaboración del diccionario de competencias de la compañía, el cual cuenta con las competencias, niveles y preguntas para evaluar las mismas; con el fin de tener una herramienta a través de la cual se pueda dar una calificación a los candidatos estandarizada y equitativa acerca de sus comportamientos durante el proceso de selección.
- El desarrollo y exposición del modelo de selección por competencias a la gerencia, fue de gran aporte para la compañía, ya que a través de esto; se evidenció el verdadero valor agregado que este produce a la organización, dando como resultado el interés de los altos mandos por la implementación y vinculación del mismo a los demás subsistemas del área.

- La creación de un modelo de selección por competencias, es de gran ventaja competitiva para la organización, ya que a partir de este se pueden generar resultados confiables de los candidatos a través de técnicas y herramientas que posean mayor agilidad; para finalmente vincular al candidato que más se ajusta al perfil en relación a la necesidad presentada por la organización, proporcionando una mejora significativa al proceso de selección y contratación de personal.

### **5.1.Recomendaciones**

- Es necesario que la empresa de inicio a la aplicación de las competencias a los demás subsistemas de recursos humanos (planes de desarrollo, evaluación de desempeño) principalmente dentro de la organización, para así generar un mayor impacto en los colaboradores y empresa en general, permitiendo el desarrollo de los mismo con el fin de llegar a tener una cultura organizacional orientada al desempeño superior y cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Se recomienda a la organización, realizar todo tipo de cambio o modificación dentro del proceso o elementos que lo compongan, sin alterar la efectividad y veracidad del mismo; revisando siempre que haya cambios o variaciones en procesos, procedimientos, formatos, etc. pertenecientes al proceso.

- Es pertinente que la organización vincule los perfiles de cargo por competencias elaborados, con la evaluación de personal y planes de capacitación en especial; para fortalecer el capital humano de la misma y así poder contar con un personal más apto y entregado a la compañía con el fin de aumentar la competitividad de esta en el mercado empresarial.
  
- Se recomienda a la organización la implementación y vinculación del modelo de selección por competencias con los otros subsistemas de recursos humanos, con el fin de mejorar la calidad en los procesos del área y su incidencia de los mismos en la estrategia de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

## 5.2. Bibliografía


- Alles, M. (2004). *Estrategia de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica editores.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones granica.
- Arnold, J. &. (1992). *Self rating and supervisor rating of graduate employees competences during early career*. Gran Bretaña.
- Boyatzis, R. (1982). *Competent Manager*. New York, Estados Unidos: Jhon Wiley Sons inc.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Gerhard, P. (1994). La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la República Federal Alemana. *Formación profesional*.
- Gómez, L. (2010). *Diseño e implementación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias en una empresa de tarjetas de crédito en los subsistemas de selección, capacitación y desarrollo*. Tesis de grado previa a la obtención del título de Administrador de Empresas
- Guerrero, A. (1999). El enfoque de las competencias profesionales. *Complutense*.
- Klemp, G. (1980). *The assessment of occupational competence*. Washington: Final report. Introduction and overview.
- Landy, F. (2005). *Psicología Industrial*. México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Levy Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Bcelona, España: Ediciones gestión 2000.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: NARCEA S.A ediciones.
- Montes, M. J. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: ideaspropias editores.
- Moreno, J. (2000). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Quito, Ecuador.
- Moreno, J. (2000). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Quito, Ecuador.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada a trabajo*. México: Thomson Editores.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación*. Quito. Disertación previa a la obtención del título de Ingeniero Empresarial.
- Olbarrieta, J. C. (1998). *Training and development digest*. España: Alinaza editores.
- Online, P. (16 de Junio de 2015). *Psicología Online*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/pir/inteligencia-fluida-e-inteligencia-cristalizada.html>
- Peiró, J. M. (1999). *Análisis anticipativo de necesidades de formación/ desarrollo de competencias*. Valencia, España.

- Pietro, A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid, España: ESIC editorial.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. España: Gesbiblio, S.L.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo de gestión por competencias*. Chile: RIL editores.
- Siefel, M. (2008). *Competencias básicas hacia un paradigma educativo*. Madrid, España: Ediciones mensajero.
- Spencer, S. &. (1993). *Competence at work. Model for superior performance*. New York.
- Tjerk, H. (1996). *Gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Villa, P. (2004). *efecttvidad de selección de personal por competencias en las empresas privadas de Bucaramanga*. Bucaramanga.
- Waine, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos.

# **Anexos**

## ANEXOS

(ANEXO1) Manual de perfiles de cargo por competencia de la Constructora Carrasco & Suarez S.A.....	79
(ANEXO 2) Diccionario de competencias de la Constructora Carrasco & Suarez S.A.....	167
(ANEXO 3) Políticas y procedimientos del proceso de selección.....	205
(ANEXO 4) Documentos necesarios para el ingreso del empleado.....	213
(ANEXO 5) Formato comparación de candidatos.....	215
(ANEXO 6) Formato entrega de EPP (equipos de protección personal).....	216
(ANEXO 7) Formato entrevista.....	217
(ANEXO 8) Formato informe de selección.....	220
(ANEXO 9) Formato evaluación por competencias.....	227
(ANEXO 10) Formato evaluación psicológica.....	228
(ANEXO 11) Formato requisición de personal.....	239
(ANEXO 12) Formato referencias laborales.....	231
(ANEXO 13) Formato evaluación Assessment Ejecutivo.....	232
(ANEXO 14) Formato evaluación periodo de prueba (3 meses).....	233

	<p align="center"><b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b></p>	<p align="right">Fecha: Octubre 2015</p>
<p>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</p>	<p align="center">Recursos Humanos</p>	




**MANUAL DE PERFILES DE PUESTO POR COMPETENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y  
OPERATIVO DE LA CONSTRUCTORA CARRASCO SUAREZ S.A**

**(ANEXO1)**


**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

**OCTUBRE 2015**

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## Contenido

Introducción .....	83
Objetivos .....	83
Alcance.....	83
Definiciones .....	84
<b>PERFILES POR COMPETENCIA .....</b>	<b>87</b>
Gerente General .....	87
Gerente Administrativo .....	92
Gerente de Proyectos.....	97
Gerente Técnico .....	102
Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional .....	107
Arquitecta.....	112
Asesor Contable .....	117
Asesor Legal.....	122
Asistente Administrativa .....	127
Asistente de Contabilidad.....	132
Asistente de Desarrollo Humano.....	137
Superintendente de Obra .....	142
Residente de obra .....	147
Bodeguero .....	152
Maestro Mayor .....	157
Albañil.....	161
Peón.....	165

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### **Introducción**

El presente manual de perfiles de cargos basado en competencias de la constructora Carrasco Suarez S.A, se elaboró de acuerdo al levantamiento de información de cada uno de los puestos y de igual forma con los ocupantes de cada uno de los mismos; finalmente la validación fue realizada por el departamento de Recursos Humanos de la compañía. La información levantada, se realizó mediante talleres con el personal, sin perder de vista la filosofía empresarial.


Este manual servirá como herramienta principal a la organización, para la identificación de los perfiles de puesto de la compañía por categoría, funciones, habilidades, conocimientos, aptitudes y formación académica; de igual forma el manual se encuentra sujeto a revisiones periódicas a cargo de departamento de Recursos Humanos una vez que haya cambios dentro de la organización.

### **Objetivos**

- Levantar información detallada acerca de cada uno de los puestos que conforman la Constructora Carrasco Suarez S.A
- Facilitar la administración del departamento de Recursos Humanos en cuanto los diferentes subsistemas (selección, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo organizacional y administración salarial).
- Dar a conocer al personal sus funciones y resultados dentro de cada uno de los puestos de trabajo.
- Mejorar el desempeño de los colaboradores de manera alineada a la filosofía empresarial.

### **Alcance**

El presente manual abarca a todos los cargos de la organización entre ellos administrativos y operativos.

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### **Definiciones**

El perfil de cargo por competencias es un documento el cual abarca toda información acerca de un puesto de trabajo y se encuentra integrado por algunos apartados y definiciones las cuales se explican a continuación:

#### **1. Datos de identificación**

Hace referencia a las características en general del puesto de trabajo.

- 1.1 Denominación del cargo:** Nombre del cargo como se lo conoce en la organización.
- 1.2 Número de ocupantes:** Número de personas que ocupan el cargo.
- 1.3 Supervisor directo:** Cargo superior al cual reporta el puesto de trabajo.
- 1.4 Reportes directos:** Se refiere a los cargos que tiene bajo su supervisión.
- 1.5 Fecha de elaboración:** Día, Mes y Año en que se levantó la información detallada del perfil.
- 1.6 Área:** Área o departamento al que pertenece el cargo dentro de la organización.
- 1.7 Ciudad:** Localidad en la cual se encuentra físicamente el puesto de trabajo.
- 1.8 Experiencia:** Tiempo de trabajo necesario realizado para poder ocupar el cargo.

#### **2. Propósito principal del puesto**

Hace referencia a la misión del puesto de trabajo, es decir para que está creado este puesto en la organización; cuál es su principal aporte en la misma.


#### **3. Lugar en el organigrama**

En esta sección se identifica gráficamente en qué lugar del organigrama se encuentra el cargo y los reportes directos e indirectos del mismo.

#### **4. Actividades esenciales, resultados, indicadores y clientes**

Dentro de esta sección se evidenciar:

- 4.1. Actividad esencial:** Las actividades más importantes que realiza el puesto de trabajo.
- 4.2. Resultado:** Es el producto final obtenido después de haber realizado la actividad esencial.

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

**4.3. Indicadores:** Es a través del cual se puede medir si la actividad esencial se está cumpliendo con éxito o no.

**4.4. Cliente:** Hace referencia hacia quien se encuentra direccionada la actividad esencial, es decir quién es el beneficiario directo al realizar la actividad esencial.

## 5. Educación formal requerida

Este apartado hace referencia a los conocimientos formales que debe poseer la persona para poder ocupar el cargo.

**5.1. Nivel de educación formal:** Se refiere al tipo de nivel que necesita el ocupante del puesto. ejemplo: educación superior de tercer nivel, cuarto nivel etc.

**5.2. Número de años de estudios o títulos:** Hace referencia a los títulos que debe poseer una persona para ocupar el cargo. Ejemplo: psicólogo organizacional, administrador de empresas, ingeniero civil, arquitecto, etc.

**5.3. Área de conocimientos formales:** Se refiere a que tipos de conocimientos que se adquieren a través de la educación formal requiere una persona para ocupar el cargo. Ejemplo: Administración de empresas, arquitectura, psicología, ingeniería, etc.

## 6. Conocimientos informativos requeridos


En este apartado se hace referencia a los conocimientos los cuales se los adquiere a través de medios semiformales como por ejemplo: entrevistas, explicaciones verbales, presentaciones, lecturas, observaciones, etc. y que son necesarios que posea la persona para poder ocupar el cargo.

## 7. Competencias

Se refiere a las conductas o comportamientos que debe tener como característica la persona para poder ocupar el puesto de trabajo, las cuales deben contar con su respectiva definición y nivel.

## 8. Requerimientos de selección y capacitación

Esta sección se refiere a identificar si las características elegidas de los puntos anteriores, llegan a ser un requerimiento de selección; es decir que debe contar con estas características o

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

conocimientos para ocupar el puesto, o es un requerimiento de capacitación, lo que significa que esas características o conocimientos pueden ser desarrollados durante el desempeño de sus actividades.

#### **9. Áreas de contacto**


Hace referencia a que departamentos, secciones o entidades tiene contacto con el cargo, por la realización de las actividades. Estas pueden ser internas (pertenecientes a la compañía) o externas (Fuera de la compañía).

#### **10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo**

Se refiere al lugar o lugares en los cuales se desempeña el trabajo, como así también el porcentaje de tiempo que permanece en ellos.

#### **11. Actividades de la posición**

En esta sección se evidencia las actividades totales que se realiza en la posición, a las cuales se les dará un puntaje mediante la fórmula **F+ (CE X CM)= TOTAL**; donde F es igual a frecuencia, CE es igual a consecuencia de errores y CM es igual a complejidad de la misma. Las 4 actividades con las puntuaciones más altas serán consideradas como las esenciales.

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## PERFILES POR COMPETENCIA

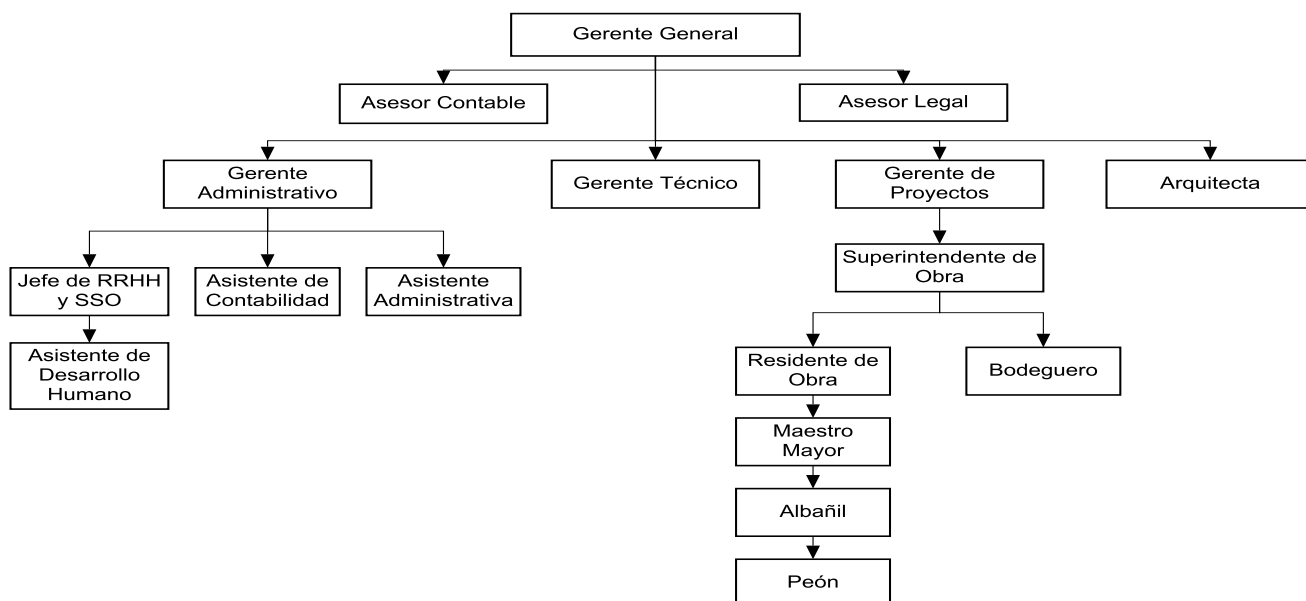
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	N/A	<b>Experiencia</b>	3-5 años
<b>Reportes Directos</b>	Gerente Administrativo/ Gerente Técnico/ Gerente de Proyectos / Arquitecta/ Asesor legal / Asesor Contable		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Planear, dirigir y determinar políticas y procedimientos que provean completa dirección de la Compañía hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales generando impacto positivo para la compañía

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
<b>1</b>	Negocia contratos y acuerdos con instituciones y entidades de control	Mantener la estabilidad y posicionamiento de la compañía en el mercado	Número de contratos ganados	Empresa
<b>2</b>	Elabora objetivos, políticas, planes y procedimientos organizacionales para la compañía	Mejorar el desempeño de la organización	Nivel de cumplimiento de actividades de cada área de la organización.	Empresa Cliente
<b>3</b>	Dirige actividades financieras y presupuestarias de la organización	Maximizar el retorno de inversión y aumento de la productividad	Estadísticas financieras actuales versus año anterior	Empresa Clientes
<b>4</b>	Elabora el presupuesto anual de la compañía	Optimizar recursos financieros para el cumplimiento de actividades organizacionales	Número de actividades realizadas en el año versus lo planeado	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal (cuarto nivel)	Posgrado/ Maestría/ MBA/ Diplomado/ A fines	Ingeniería/ Administración de empresas/ Economía.
Educación formal profesional	Ingeniero Civil/ Administrador de Empresas/ Economista/ A fines	Ingeniería, Administración, Economía.


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía
Tendencias, prácticas y enfoques	Análisis económico, desarrollo y evaluación de proyectos, manejo de personal, mercados financieros, procesos administrativos, análisis estructural.
Productos y servicios	Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo
Proveedores	Conocer los principales proveedores de financiamiento y materia prima que tiene relación la compañía
Otros grupos	Conocimiento de accionistas, inversionistas, prestamistas a nivel nacional, alianzas estratégicas.
Datos empresariales	Estadísticas de ventas, financieras, de personal
Leyes y regulaciones	Leyes económicas, leyes laborales.


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	4
2	Identificación con la compañía	4
3	Orientación al cliente	4
4	Trabajo en equipo	4
5	Iniciativa	4
6	Aprendizaje continuo	4
7	Liderazgo	4
8	Empowerment	4
9	Impacto e influencia	4

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Posgrado/ Maestría/ MBA/ Diplomado	X	
Ingeniero Civil/ Administrador de Empresas/ Economista	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía		X
Análisis económico, desarrollo y evaluación de proyectos, manejo de personal, mercados financieros, procesos administrativos, análisis estructural.	X	
Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo		X
Conocer los principales proveedores de financiamiento y materia prima que tiene relación la compañía		X
Conocimiento de accionistas, inversionistas, prestamistas a nivel nacional, alianzas estratégicas.		X
Estadísticas de ventas, financieras, de personal	X	
Leyes económicas, leyes laborales.	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Elaboración de informes	X	
Idioma inglés	X	
Operar equipos de oficina	X	
Elaboración de presupuestos	X	
Elaboración de políticas y procedimientos	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Liderazgo	X	
Empowerment	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Impacto e influencia	X	
----------------------	---	--

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Instituciones financieras nacionales e internacionales, entidades de control, proveedores, clientes, accionistas, inversionistas, asesores legales y tributarios

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades se realizan en la totalidad del tiempo en oficina con desplazamientos constantes dentro de la misma y escasa probabilidad a sufrir accidentes.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Elabora el presupuesto anual de la compañía	1	3	4	13
2	Elabora objetivos, políticas, planes y procedimientos organizacionales para la compañía	3	3	4	15
3	Negocia contratos y acuerdos con instituciones y entidades de control	3	5	4	23
4	Dirige actividades financieras y presupuestarias de la organización	2	4	3	14
5	Supervisa las actividades y su cumplimiento dentro todas las áreas de la organización.	5	2	2	9
6	Diseña planes financieros de contingencia para la organización	1	3	3	10
7	Organiza la estructura de la empresa, sus cargos y funciones	3	2	3	9
8	Coordina reuniones con accionistas, inversionistas y prestamistas	2	3	3	11
9	Representa legalmente a la empresa ante cualquier tipo de trámite	2	3	2	8
10	Define el plan estratégico de la compañía	2	4	2	10

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

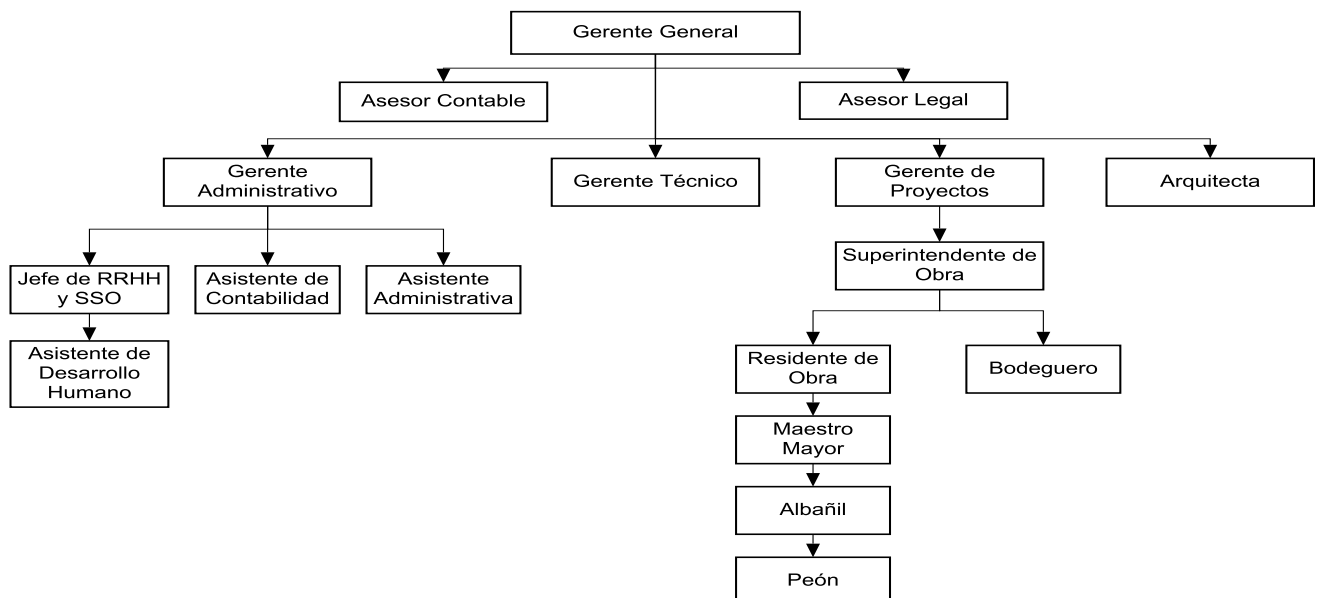
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente General	<b>Experiencia</b>	3 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	Jefe de RRHH y SSO/ Asistente de Contabilidad/ Asistente Administrativa		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Planificar, desarrollar y asegurar el cumplimiento del proceso administrativo, desarrollando estrategias para fomentar el desarrollo de los colaboradores y la productividad de la empresa en particular

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Elaborar informes acerca de la situación financiera y flujos de efectivo de la compañía	Proporcionar información verídica y actualizada de la empresa para conocimiento de gerencia general	Número de informes presentados a la gerencia	Empresa
2	Asegurar la ejecución de los planes de desarrollo organizacional, comunicación interna, desarrollo humano, compensaciones y beneficios	Promover el desarrollo integral de los colaboradores	Nivel de satisfacción y cumplimiento de actividades de los colaboradores de la empresa	Empresa
3	Desarrollar planes orientados a la consecución de los objetivos organizacionales	Optimizar recursos y aumentar la productividad de la compañía	Número de planes implementados en el año	Empresa
4	Supervisar el cumplimiento de actividades y procedimientos de todas las áreas de la compañía	Cumplir con los objetivos organizacionales y de área	Nivel de cumplimiento de actividades	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal (cuarto nivel)	Maestría/ Postgrado/ MBA	Ingeniería Comercial, Contabilidad, Administración de Empresas, Economía
Educación formal profesional	Ingeniero Comercial/ Contador/ Administrador de Empresas/ Economista/ A fines	Ingeniería Comercial, Contabilidad, Administración de Empresas, Economía


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía
Tendencias, prácticas y enfoques	Manejo de personas, administración de recursos financieros, subsistemas de recursos humanos, contabilidad financiera, negociación, desarrollo e implementación de proyectos
Productos y servicios	Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo
Proveedores	Conocer los principales proveedores de financiamiento y materia prima que tiene relación la compañía
Mercado	Conocimiento en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía
Datos empresariales	Estadísticas de ventas, financieras, de personal de la compañía
Otros datos	Sistemas administrativos, nómina, contables
Leyes y regulaciones	Código de trabajo, legislación laboral, reglamento IESS, ley tributaria, NIIF's


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	4
3	Orientación al cliente	3
4	Trabajo en equipo	4
5	Iniciativa	4
6	Aprendizaje continuo	3
7	Pensamiento analítico	3
8	Liderazgo	4
9	Orientación a resultados	4

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Posgrado/ Maestría/ MBA/ Diplomado	X	X
Ingeniero Comercial/ Contador/ Administrador de Empresas/ Economista/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía		X
Manejo de personas, administración de recursos financieros, subsistemas de recursos humanos, contabilidad financiera, negociación, desarrollo e implementación de proyectos	X	
Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo		X
Conocer los principales proveedores de financiamiento y materia prima que tiene relación la compañía		X
Conocimiento en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía		X
Estadísticas de ventas, financieras, de personal de la compañía		X
Sistemas administrativos, nómina, contables	X	X
Código de trabajo, legislación laboral, reglamento IESS, ley tributaria, NIIF's	X	X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Elaboración de informes	X	
Idioma inglés	X	X
Operar equipos de oficina	X	
Análisis de flujo de efectivo	X	
Interpretación de estados financieros	X	X
Elaboración de presupuestos	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Pensamiento analítico	X	
Liderazgo	X	
Orientación a resultados	X	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Ministerio de relaciones laborales, Proveedores, Asesor legal, Entidades financieras, IESS.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del cargo se llevan un 90% dentro de la organización, y un 10 % en la supervisión de obras a nivel nacional; con baja probabilidad de sufrir un accidente.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Desarrollar planes orientados a la consecución de los objetivos organizacionales</b>	2	3	4	14
2	<b>Asegurar la ejecución de los planes de desarrollo organizacional, comunicación interna, desarrollo humano, compensaciones y beneficios</b>	4	4	3	16
3	Elaborar el presupuesto anual del área	1	4	3	13
4	Analizar la cartera de la compañía	2	3	3	11
5	Participar en la elaboración del presupuesto anual de la compañía	1	2	4	9
6	Autorizar los pagos a proveedores de la compañía	3	4	2	12
7	Proporcionar información financiera actualizada a la Gerencia General acerca de cuentas por cobrar	2	4	2	10
8	<b>Elaborar informes acerca de la situación financiera y flujos de efectivo de la compañía</b>	2	4	4	18
9	Autorizar los contratos de personal nuevo que ingresa a la compañía	1	3	2	7
10	<b>Supervisar el cumplimiento de actividades y procedimientos de todas las áreas de la compañía</b>	5	3	3	14

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

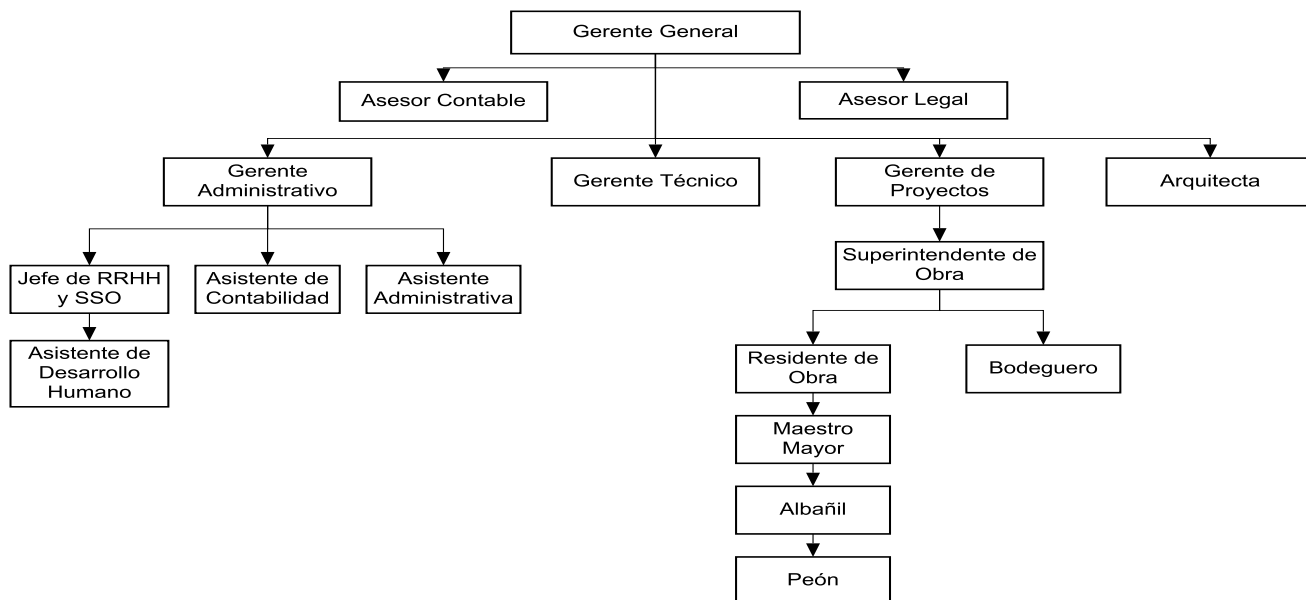
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente de Proyectos	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente General	<b>Experiencia</b>	5 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	Superintendente de obra/ Residente de Obra/ Bodeguero		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Planificar, coordinar y supervisar la ejecución del proyecto que está bajo su responsabilidad, asegurando el cumplimiento de las normas de calidad, técnicas, control ambiental y responsabilidad social establecidas por la organización normativa legal ecuatoriana.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Define metodología, actividades y lineamientos para desarrollar la ingeniería conceptual y básica del proyecto.	Desarrollo del proyecto con éxito y a tiempo	Porcentaje de cumplimiento del proyecto	Cliente Empresa
2	Elaborar procedimientos para a la construcción de acuerdo a normas y estándares de ejecución.	Facilitar el desarrollo de los proyectos	Porcentaje de cumplimiento del proyecto	Cliente Empresa
3	Realiza ensayos y pruebas de materiales en función del tipo y normativa del sector	Garantizar la calidad de los materiales para el proyecto	0 problemas causados por materiales en mal estado o de mala calidad	Cliente Empresa
4	Coordina la logística de recursos humanos y materiales para los proyectos nuevos y empezados	Garantizar la ejecución de los proyectos	Porcentaje de cumplimiento del proyecto	Cliente Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal profesional	Ingeniero Civil/ Arquitecto.	Ingeniería Civil/ Arquitectura.


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía
Tendencias, prácticas y enfoques	Diseño, desarrollo y evaluación de proyectos, manejo de personas, análisis de materias primas, pruebas de resistencia, pruebas estadísticas, manejo de recursos, logística, programas informáticos, presupuestos, procedimientos, sistema de calidad ISO:9000
Productos y servicios	Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo
Proveedores	Conocer los principales proveedores de materia prima de construcción para los proyectos de la compañía
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía
Datos empresariales	Estadísticas de avance de los proyectos de la compañía, recurso humano disponible,
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía
Otros datos	Manuales de procedimientos para proyectos.
Leyes y regulaciones	Normas de calidad, seguridad ocupacional, leyes laborales, normas del sector de la construcción, leyes económicas impositivas


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	4
2	Identificación con la compañía	3
3	Orientación al cliente	4
4	Organización y planificación	4
5	Preocupación por el orden y calidad	4
6	Búsqueda de información	3
7	Liderazgo	4
8	Innovación	3
9	Impacto e influencia	3

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ingeniero Civil/ Arquitecto.	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía		X
Diseño, desarrollo y evaluación de proyectos, manejo de personas, análisis de materias primas, pruebas de resistencia, pruebas estadísticas, manejo de recursos, logística, programas informáticos, presupuestos, procedimientos, sistema de calidad ISO:9000	X	
Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo		X
Conocer los principales proveedores de materia prima de construcción para los proyectos de la compañía		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía		X
Estadísticas de avance de los proyectos de la compañía y recurso humano disponible.		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
Manuales de procedimientos para proyectos.	X	X
Normas de calidad, seguridad ocupacional, leyes laborales, normas del sector de la construcción, leyes económicas impositivas	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Autocad	X	
Seguimiento y planificación de proyectos	X	X
Elaboración de presupuestos	X	X
Diseño de diagramas	X	
Procesos de seguridad, salud y seguridad ambiental	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y calidad	X	
Búsqueda de información	X	
Liderazgo	X	
Innovación	X	
Impacto e influencia	X	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Proveedores, fiscalizador, clientes, asesores legales, municipios, empresa de agua potable, empresa eléctrica, asesores legales.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades se realizan un 80% fuera de la organización, supervisando los proyectos y un 20% de actividades se realizan en oficina; con probabilidad media alta de sufrir un accidente

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Define metodología, actividades y lineamientos para desarrollar la ingeniería conceptual y básica del proyecto.</b>	4	4	4	20
2	Gestiona los recursos humanos, técnicos y económicos para el cumplimiento estricto del cronograma del proyecto, así como del presupuesto de la obra.	3	4	2	11
3	<b>Realiza ensayos y pruebas de materiales en función del tipo y normativa del sector</b>	2	5	3	17
4	Asegura el cumplimiento del proyecto acorde a normativa de ingeniería y construcción vigente.	2	3	3	11
5	Aprueba los planos de nuevos proyectos dentro de la compañía	1	4	2	9
6	<b>Coordina la logística de recursos humanos y materiales para los proyectos nuevos y empezados</b>	3	4	3	15
7	<b>Elaborar procedimientos para a la construcción de acuerdo a normas y estándares de ejecución.</b>	2	4	4	18
8	Supervisa los proyectos de la compañía según el cronograma de entrega establecido	3	3	2	9
9	Elabora informes de actividades y nivel de cumplimiento de los proyectos de la compañía	2	3	2	8

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

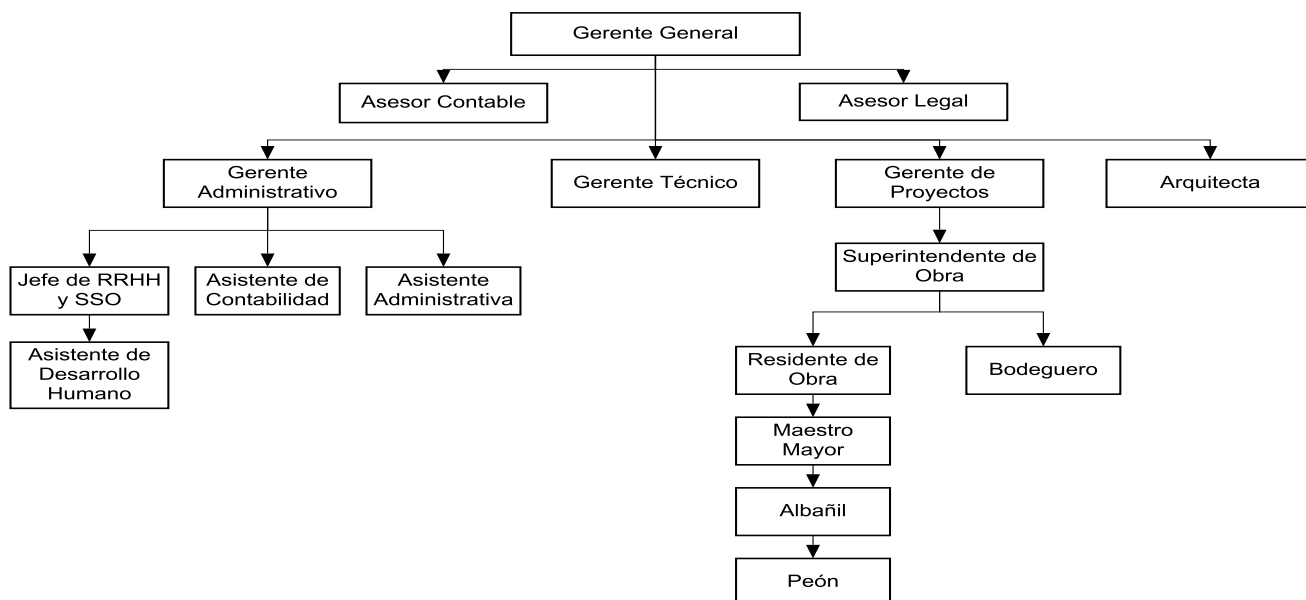
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente Técnico	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente General	<b>Experiencia</b>	5 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Coordinar el buen funcionamiento de la tecnología de la empresa, como así también en conjunto con el Gerente de Proyectos, coordinar, evaluar y supervisar que los proyectos se lleven a cabo bajo normas y procedimientos estandarizados

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Gestiona el financiamiento para la ejecución de planes y proyectos establecidos por la compañía	Garantizar el inicio del proyecto	Fecha de inicio del proyecto versus fecha de inicio de proyecto planificada	Cliente Empresa
2	Proporciona soporte tecnológico a los colaboradores de la compañía	Usuarios recibiendo soporte para ejecución correcta de actividades	Número de usuarios satisfechos con el soporte proporcionado	Empresa
3	Dirige la evaluación técnica permanente de los proyectos de la compañía	Garantizar el óptimo desempeño de los procesos operativos	Nivel de avance del proyecto	Cliente Empresa
4	Coordina conjuntamente con el Gerente de Proyectos la logística de materiales y recurso humano para los proyectos de la compañía	Proyecto finalizado en fechas establecidas	Nivel de avance del proyecto	Cliente Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal profesional	Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Electrónico/ Ingeniero Mecánico – Electrónico/ A fines	Ingeniería Mecánica/ Ingeniería Electrónica.


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía
Tendencias, prácticas y enfoques	Administración de recursos, pruebas técnicas, supervisión de proyectos, herramientas informáticas, mantenimiento de sistemas, equipos,
Productos y servicios	Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo internamente y externamente
Proveedores	Conocer las principales entidades con las que negocia la compañía.
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía
Otros datos	Manuales de procedimientos, sistemas y equipos que se usan para los proyectos de la compañía
Leyes y regulaciones	Normas de calidad, ISO: 9000.


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	4
3	Orientación al cliente	3
4	Organización y planificación	3
5	Preocupación por el orden y calidad	4
6	Búsqueda de información	3
7	Habilidad analítica	4
8	Orientación a resultados	4
9	Desarrollo de personas	2

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Electrónico/ Ingeniero Mecánico – Electrónico/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos de la compañía		X
Administración de recursos, pruebas técnicas, supervisión de proyectos, herramientas informáticas, mantenimiento de sistemas, equipos,	X	
Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos con las que tiene relación su puesto de trabajo internamente y externamente		X
Conocer las principales entidades con las que negocia la compañía.		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
Manuales de procedimientos, sistemas y equipos que se usan para los proyectos de la compañía	X	X
Normas de calidad, ISO: 9000.	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Sistemas informáticos	X	X
Logística de materiales y recurso humano	X	X
Evaluaciones técnicas de procedimientos	X	
Elaboración de informes	X	
Presentaciones gerenciales	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Preocupación por el orden y calidad	X	
Búsqueda de información	X	
Habilidad analítica	X	
Orientación a resultados	X	
Desarrollo de personas	X	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Constructoras, municipios, entidades de financiamiento, proveedores, contratistas.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades dentro del puesto de trabajo se llevan a cabo un 60% en oficina y un 40% fuera de la misma en las obras y proyectos que mantiene la organización.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Propone a la Gerencia alianzas con otras instituciones para el desarrollo de algunos proyectos	1	3	3	10
2	<b>Gestiona el financiamiento para la ejecución de planes y proyectos establecidos por la compañía</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>
3	Supervisa los proyectos conjuntamente con el Gerente a cargo de los mismos	3	3	2	9
4	<b>Proporciona soporte tecnológico a los colaboradores de la compañía</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
5	Supervisa el buen funcionamiento de equipos y sistemas para la ejecución de los proyectos	3	3	3	12
6	Propone a la Gerencia de proyectos modificaciones y cambios dentro de los mismos	1	3	2	7
7	<b>Coordina conjuntamente con el Gerente de Proyectos la logística de materiales y recurso humano para los proyectos de la compañía</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
8	<b>Dirige la evaluación técnica permanente de los proyectos de la compañía</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>14</b>
9	Elabora informes técnicos acerca de los proyectos	1	4	2	9
10	Elabora modificaciones a sistemas y procesos de la compañía	1	3	3	10

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

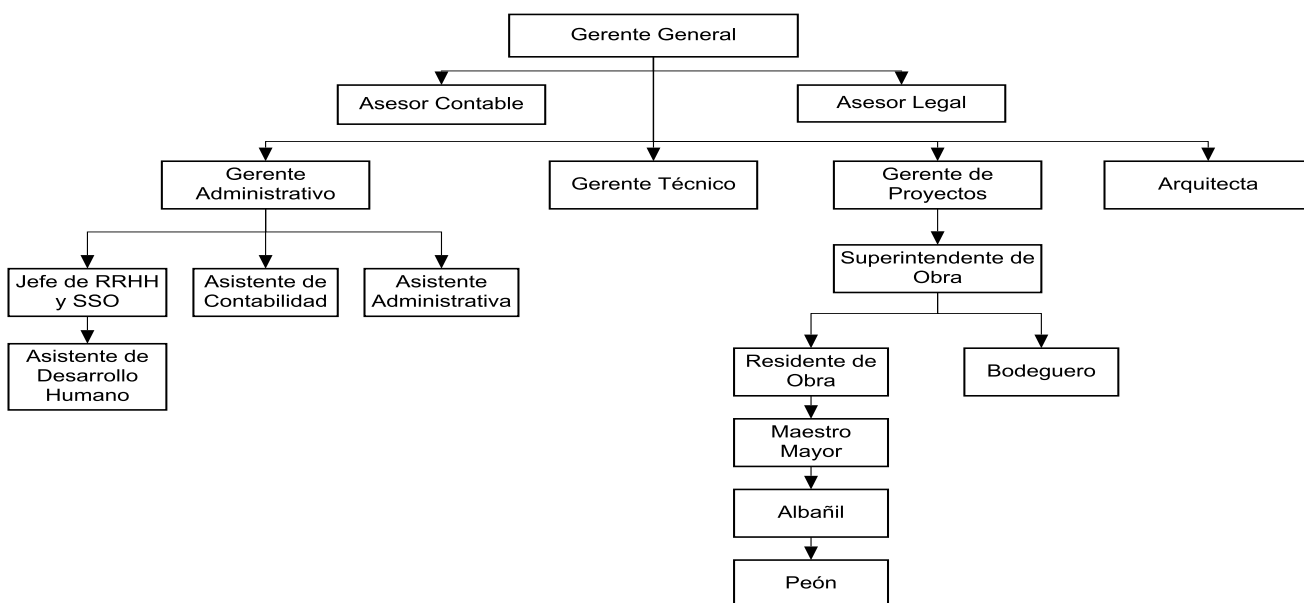
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente Administrativo	<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Reportes Directos</b>	Asistente de Desarrollo Humano		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Programar, coordinar y administrar los subsistemas de Recursos Humanos para proporcionar, desarrollar y mantener personal idóneo en cada una de las áreas de la organización, bajo los parámetros de la empresa.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
<b>1</b>	Realiza proyectos de mejora en cuanto a selección, capacitación y desarrollo organizacional.	Fomentar el desarrollo y compromiso de los colaboradores con la empresa.	Número de proyectos implementados en el año	Empresa
<b>2</b>	Elabora planes preventivos y correctivos de seguridad y salud ocupacional	Cumplir con la normativa legal y proteger a los colaboradores	0 llamados de atención por parte de entidades de control	Empresa
<b>3</b>	Realiza el cálculo y pago de la nómina oportunamente en base a las directrices de la Gerencia	Realizar el pago exacto a cada colaborador de la empresa	Número de errores realizados en el pago de nómina a empleados	Empresa
<b>4</b>	Realiza la selección de candidatos para la organización	Cubrir la vacante existente en la organización	Tiempo demorado en cubrir la vacante	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal profesional	Psicólogo Organizacional/ Administrador de Empresas/ A fines	Psicología Organizacional/ Administración de Empresas


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Administración de recursos, manejo de pruebas psicotécnicas, manejo de entrevistas, subsistemas de Recursos Humanos, seguridad y salud ocupacional, contratos de trabajo, conducción de grupos, comunicación organizacional, administración salarial.
Productos y servicios	Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Datos empresariales	Número de personal actual, presupuesto de sueldos.
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía
Otros datos	Sistemas de nómina, sistemas de control de personal (reloj biométrico)
Leyes y regulaciones	Código laboral, decreto ejecutivo 2393, Normas ISO: 9001, Ley SART, ley de pasantías


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	4
3	Orientación al cliente	3
4	Trabajo en equipo	3
5	Iniciativa	4
6	Aprendizaje continuo	3
7	Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	3
8	Comunicación	3
9	Desarrollo de relaciones	3

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Psicólogo Organizacional/ Administrador de Empresas/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Administración de recursos, manejo de pruebas psicotécnicas, manejo de entrevistas, subsistemas de Recursos Humanos, seguridad y salud ocupacional, contratos de trabajo, conducción de grupos, comunicación organizacional, administración salarial.	X	X
Conocimiento del giro de negocio al que se dedica la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Número de personal actual, presupuesto de sueldos.		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
Sistemas de nómina, sistemas de control de personal (reloj biométrico)	X	X
Código laboral, decreto ejecutivo 2393, Normas ISO: 9001, Ley SART, ley de pasantías	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	
Entrevistas por competencias	X	
Evaluación de desempeño 360°	X	
Elaboración de informes	X	
Pruebas psicológicas (16 pf)	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	X	
Comunicación	X	
Desarrollo de relaciones	X	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Ministerio de trabajo, IESS, cámara de la construcción.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se realizan en la totalidad de su tiempo en oficina, manteniendo constantes desplazamientos dentro de la misma.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Realiza el cálculo y pago de la nómina oportunamente en base a las directrices de la Gerencia</b>	3	4	3	15
2	<b>Realiza proyectos de mejora en cuanto a selección, capacitación y desarrollo organizacional</b>	3	3	5	18
3	Coordina reuniones con entidades externas de control	1	3	2	7
4	Elabora el presupuesto del área	1	3	3	10
5	<b>Realiza la selección de candidatos para la organización</b>	1	4	3	13
6	Realiza la evaluación de desempeño a colaboradores	1	2	4	9
7	Elabora contratos de trabajo de nuevos colaboradores	2	4	2	10
8	Elabora planes de comunicación interna dentro de la empresa	1	1	4	5
9	Controla las asistencias del personal administrativo y operativo	5	3	2	11
10	<b>Elabora planes preventivos y correctivos de seguridad y salud ocupacional</b>	1	4	4	17

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

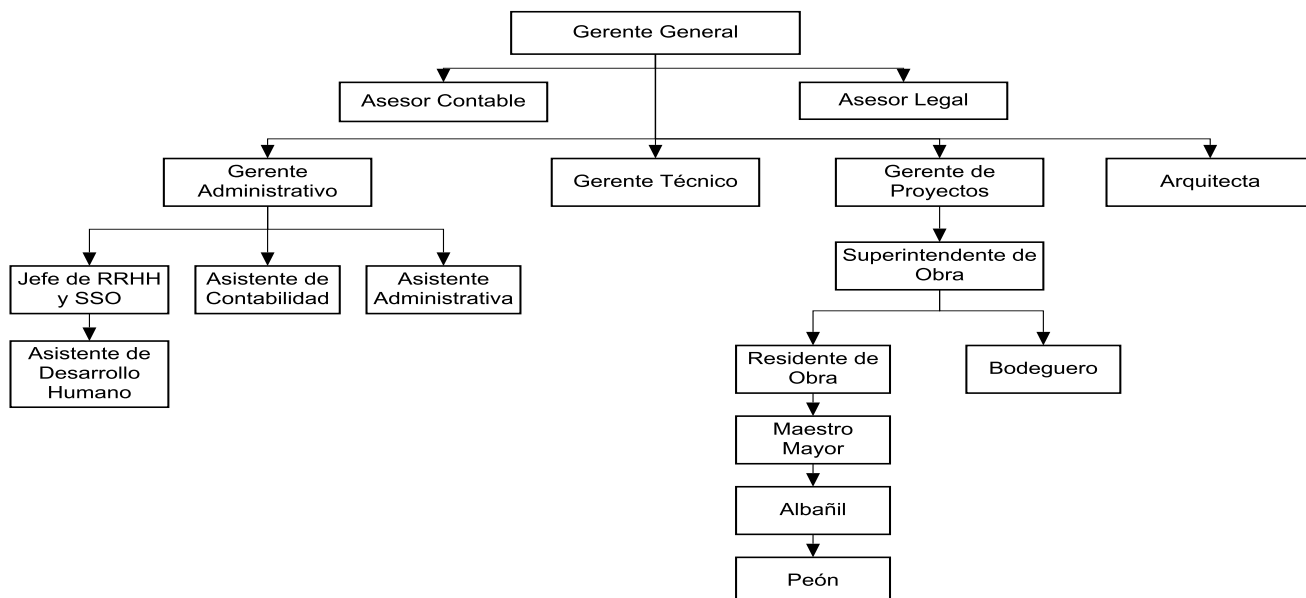
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Arquitecta	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente General	<b>Experiencia</b>	3 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Contribuir con la planificación, desarrollo y evaluación de proyectos arquitectónicos de la compañía, con el fin de crear una planta física que se ajuste a las necesidades de la institución.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

<b>No:</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>1</b>	Elabora diagramas, diseños y croquis de los proyectos	Garantizar la realización del proyecto bajo normas técnicas	Número de proyectos realizados	Empresa Cliente
<b>2</b>	Diseña y elabora proyectos arquitectónicos de infraestructura para la compañía de acuerdo a presupuesto y directrices de gerencia general y proyectos	Proyectos rentables para la organización	Número de proyectos aprobados y ejecutados por la organización	Empresa Cliente
<b>3</b>	Realiza estudios de áreas ambientales y de construcción para los proyectos	Garantizar la calidad de construcción en los proyectos	Número de dificultades en la construcción del proyecto por condiciones ambientales o de construcción	Empresa Cliente
<b>4</b>	Elabora informes de novedades y avances de los proyectos	Detallar avance y novedades del proyecto en curso	Calidad en la elaboración del informe	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>
Educación formal profesional	Arquitecto/a	Arquitectura


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Manejo de personal, materiales de construcción, administración de áreas, estudio y análisis de suelos, cálculos cuantitativos y cualitativos.
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Datos empresariales	Número de personal disponible para obras, presupuesto de la compañía
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía
Proveedores	Conocimiento de proveedores de materiales de construcción y acabados con los que tiene relación la empresa
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía
Otros datos	Sistemas de computación, dibujo, cálculos, estadísticas.
Leyes y regulaciones	Leyes ambientales, normativas asociadas a la construcción e inmuebles, seguridad y prevención de riesgos.

## 7. Competencias


No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	4
2	Identificación con la compañía	3
3	Orientación al cliente	4
4	Trabajo en equipo	4
5	Iniciativa	3
6	Aprendizaje continuo	3
7	Temple	3
8	Orientación a resultados	3

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

9	Impacto e influencia	4
---	----------------------	---

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Arquitecto/a	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Manejo de personal, materiales de construcción, administración de áreas, estudio y análisis de suelos, cálculos cuantitativos y cualitativos.	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Número de personal disponible para obras, presupuesto de la compañía		X
Conocimiento de proveedores de materiales de construcción y acabados con los que tiene relación la empresa		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
Sistemas de computación, dibujo, cálculos, estadísticas.	X	X
Leyes ambientales, normativas asociadas a la construcción e inmuebles, seguridad y prevención de riesgos.	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	
Operación de computadores nivel medio alto	X	
Instrumentos de dibujo y equipos arquitectónicos	X	
Autocad	X	
Redacción de informes técnicos	X	
Lectura de planos	X	
Manejo de calculadoras	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Temple	X	
Orientación a resultados	X	
Impacto e influencia	X	

### 9. Áreas de contacto


<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	Contratistas, proveedores, entidades de control, empresas públicas, universidades.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se llevan a cabo un 70% del tiempo de trabajo en oficina y un 30% del tiempo en campo; realizando estudios, mediciones y análisis para la construcción de las obras.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
<b>1</b>	<b>Diseña y elabora proyectos arquitectónicos de infraestructura para la compañía de acuerdo a presupuesto y directrices de gerencia general y proyectos</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	Revisa el estado de las obras conjuntamente con el Gerente de Proyectos	3	3	1	6
<b>3</b>	<b>Realiza estudios de áreas ambientales y de construcción para los proyectos</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	Solicita presupuestos estimados a la gerencia general para proyectos	1	4	1	5
<b>5</b>	Elabora informes acerca de estudios de áreas	1	3	3	10
<b>6</b>	Asesora al Gerente de Proyectos en cuanto a modificaciones y consultas técnicas de su competencia	2	4	2	10
<b>7</b>	<b>Elabora diagramas, diseños y croquis de los proyectos</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
<b>8</b>	<b>Elabora informes de novedades y avances de los proyectos</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>14</b>
<b>9</b>	Interviene en la negociación de materiales y mano de obra de los proyectos	1	3	2	7

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

<b>10</b>	Participa en la elaboración del presupuesto anual de la compañía	1	4	2	9
-----------	--	---	---	---	---

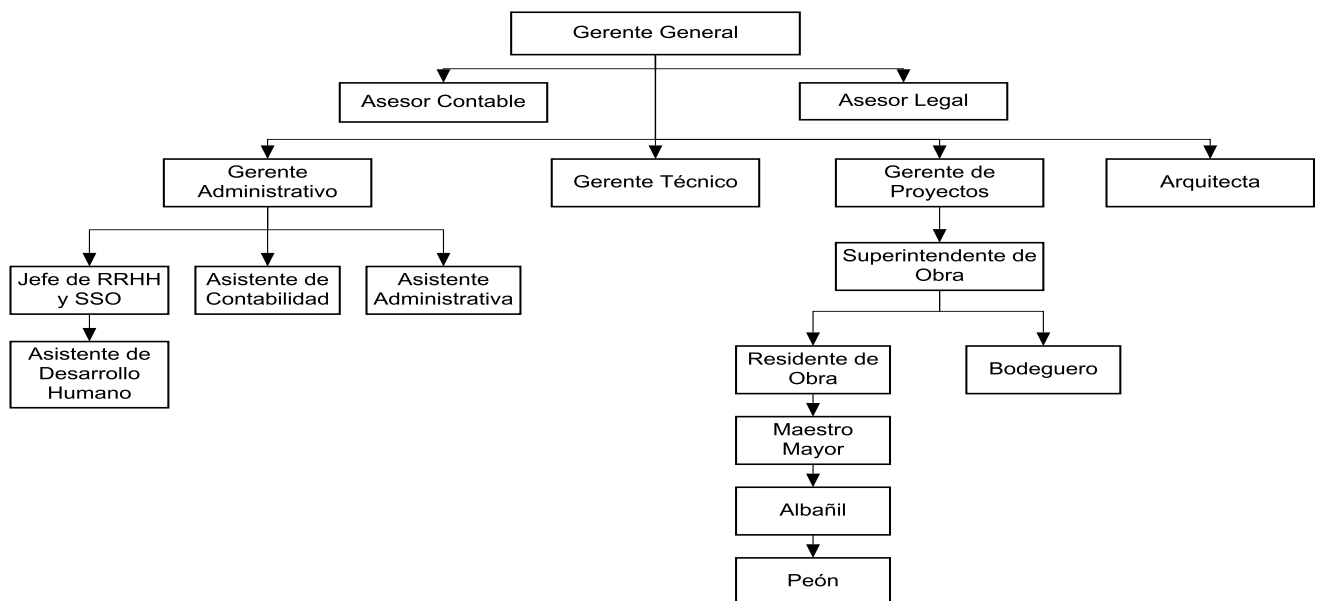
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Asesor Contable	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente General	<b>Experiencia</b>	2 a 3 años
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Proporcionar asesoramiento contable y administrativo especialmente a la gerencia en cualquier tipo de transferencias, negociaciones y demás actividades; con el fin de proporcionar un mejoramiento continuo en la administración de la empresa.

### 3. Lugar en el organigrama



	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes


No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Asesora en la búsqueda y toma de decisiones contables-administrativas a la gerencia	Obtener decisiones contables-administrativas de valor para la organización	Calidad en el asesoramiento de toma de decisiones	Empresa
2	Realiza el pago de impuestos que posee la compañía	Pago de impuestos de la compañía a tiempo	0 plazos vencidos de pago con entidades de control	Empresa
3	Analiza las transacciones realizadas por concepto de nómina	Garantizar el pago adecuado de sueldos a empleados	Pago de sueldo hasta el última día de cada mes	Empresa Colaboradores
4	Elabora informes contables a la gerencia	Proporcionar información de cumplimiento de actividades	Calidad en la elaboración de informes	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal profesional	Economista/ Administrador de Empresas/ Ingeniero Comercial/ Contador/ A fines	Economía/ Administración/ Ingeniería, Contabilidad.

#### 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Contabilidad y auditoría, manejo de inventarios, impuestos, procedimientos modernos de contabilidad, auditorías, nómina.
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	


Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Datos empresariales	Datos estadísticos de la empresa sueldos, ingreso y egresos.
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía
Proveedores	Conocer los proveedores que mantiene la compañía para el control de facturas
Otros datos	Sistemas contables.
Leyes y regulaciones	Normas Niifs, Nic, leyes tributarias, código laboral.

## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	3
3	Orientación al cliente	3
4	Trabajo en equipo	4
5	Iniciativa	3
6	Aprendizaje continuo	3
7	Pensamiento conceptual	3
8	Destreza matemática	4
9	Búsqueda de información	4

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación


Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Economista/ Administrador de Empresas/ Ingeniero Comercial/ Contador/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Contabilidad y auditoría, manejo de inventarios, impuestos, procedimientos modernos de contabilidad, auditorías, nómina	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Datos estadísticos de la empresa sueldos, ingreso y egresos.		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
Conocer los proveedores que mantiene la compañía para el control de facturas		X
Sistemas contables.	X	X
Normas Niifs, Nic, leyes tributarias, código laboral.	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	X
Excel avanzado	X	
Manejo de calculadoras	X	
Manejo de recursos financieros	X	X
Elaboración de informes	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Pensamiento conceptual	X	
Destreza matemática	X	
Búsqueda de información	X	

## 9. Áreas de contacto

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	SRI, entidades bancarias, proveedores.


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se realizan en su totalidad del tiempo en oficina, con desplazamientos dentro de la misma y escasa probabilidad de sufrir un accidente.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Asesora en la búsqueda y toma de decisiones contables-administrativas a la gerencia</b>	2	4	4	18
2	Elaborar estados financieros de la compañía	2	3	3	11
3	Analiza las transacciones de ventas de los proyectos	1	4	2	9
4	<b>Analiza las transacciones realizadas por concepto de nómina</b>	2	4	3	14
5	Valida los movimientos de ingresos y egresos de materiales y materia prima de la compañía	3	2	3	9
6	<b>Realiza el pago de impuestos que posee la compañía</b>	2	5	3	17
7	Atiende auditorias con entidades gubernamentales de control	1	3	2	7
8	Coordina reuniones con gerencias de la organización	2	2	1	4
9	<b>Elabora informes contables a la gerencia</b>	1	3	4	13
10	Elabora anexos tributarios correspondientes a la organización	1	3	3	10

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

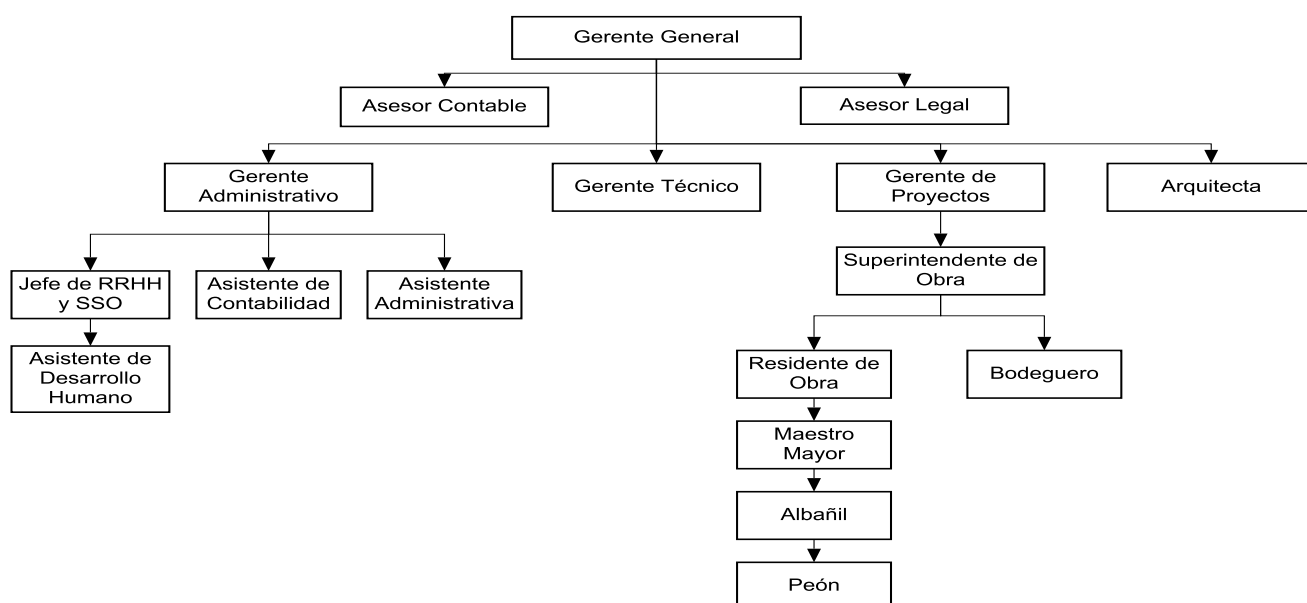
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Asesor Legal	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente General	<b>Experiencia</b>	3 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Elaborar y resolver demandas, quejas y denuncias que sean impuestas por los usuarios a la compañía, apoyando los procesos internos de la empresa bajo leyes, procedimientos legales y directrices proporcionadas por la gerencia.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

<b>No:</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CLIENTES</b>
1	Proporciona asesoría jurídica a la organización	Decisiones jurídicas acertadas correctamente por la organización	Calidad de la asesoría antes, durante y después de cada trámite o actividad	Empresa
2	Elabora informes de cumplimiento y avances de actividades del área legal	Proporcionar información actualizada de trámites, contratos y demás actividades del departamento	Calidad de contenido en los informes	Empresa
3	Supervisa las actividades administrativas-jurídicas de la organización	Cumplir legalmente con las entidades de control	0 reclamos por parte de las entidades gubernamentales	Empresa
4	Elabora informes acerca de juicios involucrados con la organización	Proporcionar información verídica y clave a la gerencia de la compañía	Calidad de información en los informes	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>
Educación formal profesional	Abogado	Derecho


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Manejo de recursos, contratos, derecho administrativo, legislación laboral, derecho procesal, manejo de información y trámites, técnicas de documentación y archivo, procesos administrativos y judiciales.
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía
Leyes y regulaciones	Código laboral, leyes tributarias, ley de compañías


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	4
3	Orientación al cliente	4
4	Trabajo en equipo	3
5	Iniciativa	3
6	Aprendizaje continuo	3
7	Negociación	2
8	Comunicación	3
9	Desarrollo de relaciones	2

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Abogado	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Manejo de recursos, contratos, derecho administrativo, legislación laboral, derecho procesal, manejo de información y trámites, técnicas de documentación y archivo, procesos administrativos y judiciales.	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
Código laboral, leyes tributarias, ley de compañías	X	
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	X
Elaboración de informes	X	
Planificación, supervisión y control de procesos	X	
Leyes jurídicas vigentes	X	
Contratación privada	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Negociación	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Comunicación	X	
Desarrollo de relaciones	X	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Entidades gubernamentales, autoridades judiciales, representantes legales de empresas públicas y privadas, medios de comunicación.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se realizan la mayoría del tiempo en oficina, con escasa probabilidad de sufrir un accidente

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Proporciona asesoría jurídica a la organización</b>	3	4	4	19
2	<b>Elabora informes acerca de juicios involucrados con la organización</b>	1	4	3	13
3	Revisa la elaboración de los contratos del personal de la compañía	1	4	2	9
4	Realiza trámites jurídicos de la organización y colaboradores	2	3	3	11
5	Planifica reuniones con gerencias	1	2	1	3
6	Revisa la elaboración de convenios y contratos de la organización con otras entidades	1	3	3	10
7	<b>Supervisa las actividades administrativas-jurídicas de la organización</b>	3	4	3	15
8	Representa a la empresa ante audiencias, reuniones, citas, etc. con las entidad gubernamentales	1	4	2	9
9	Elabora programas de desarrollo dentro del área jurídica	2	2	4	10
10	<b>Elabora informes de cumplimiento y avances de actividades del área legal</b>	3	4	3	15

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

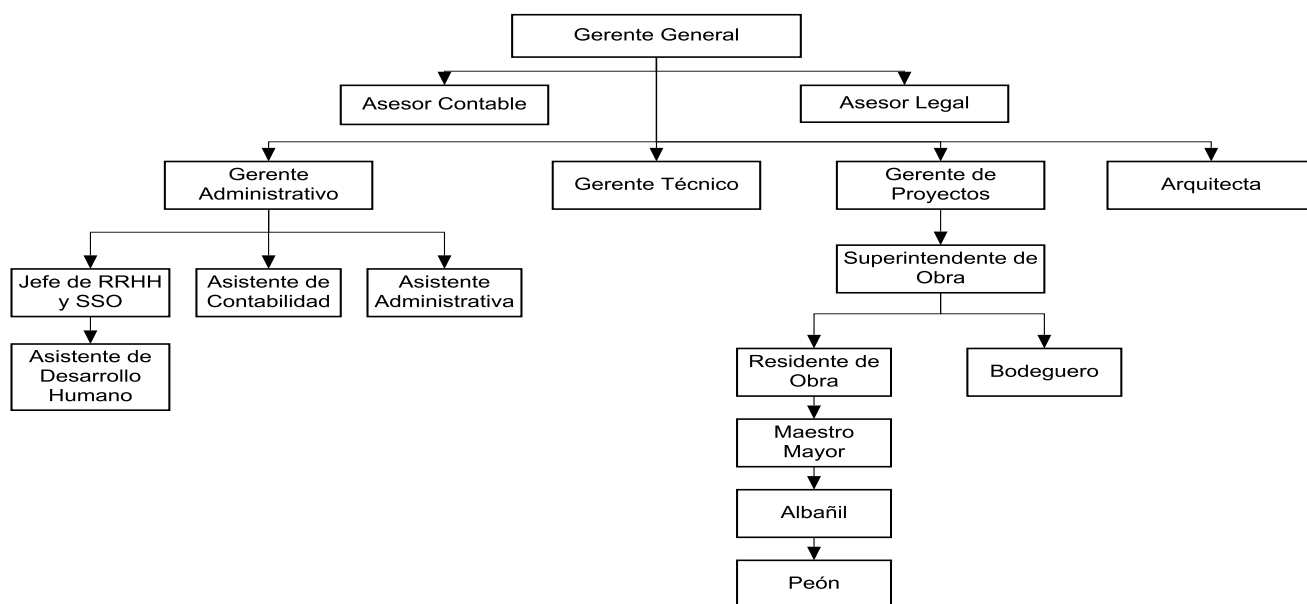
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Asistente Administrativa	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	5	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente Administrativo	<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Brindar soporte al área administrativa en cuanto a la atención y asesoramiento de clientes en el área de recepción, entrega y recepción de correspondencia y atención de llamadas telefónicas de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos por la organización.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

<b>No:</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>1</b>	Recibe y entrega correspondencia al personal de la compañía	Proporcionar documentos a los colaboradores	0 reclamos de colaboradores respecto a entrega de correspondencia	Empresa
<b>2</b>	Realiza reservas de vuelos y hospedaje de los colaboradores de la empresa	Garantizar la movilización de los colaboradores a tiempo a su lugar de destino	Numero de reclamos de colaboradores respecto a este tema	Empresa
<b>3</b>	Realiza el desembolso de valores correspondientes a caja chica de la compañía	Abastecer a la compañía de gastos menores	Vales entregados a cada colaborador con su respectiva cantidad	Empresa
<b>4</b>	Atiende llamadas telefónicas	Proporcionar información y asesoría a clientes y agentes externos	Número de llamadas contestadas y canalizadas dentro de la organización	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>
Educación formal de bachillerato	Ciencias generales/ Ciencias sociales	Ciencias en general


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	2
2	Identificación con la compañía	2
3	Orientación al cliente	2
4	Trabajo en equipo	3
5	Iniciativa	2
6	Aprendizaje continuo	2
7	Búsqueda de información	2
8	Pensamiento conceptual	2
9	Modalidades de contacto	1

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ciencias generales/ Ciencias sociales	X	X
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	X
Operar computador	X	
Manejo de insumos de oficina	X	
Manejo de caja chica	X	X
Archivo	X	
Manejo de documentación	X	
Manejo de páginas y portales web	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Búsqueda de información	X	
Pensamiento conceptual	X	
Modalidades de contacto	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Agencias de viajes, proveedores y clientes

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades de la posición se realizan la totalidad del tiempo en oficina con constantes desplazamientos dentro de la misma y escaso riesgo de sufrir accidentes.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Recibe y entrega correspondencia al personal de la compañía</b>	5	3	2	11
2	<b>Realiza reservas de vuelos y hospedaje de los colaboradores de la empresa</b>	2	4	2	10
3	Elabora inventarios de los insumos de oficina	1	2	1	3
4	<b>Atiende llamadas telefónicas</b>	5	3	1	8
5	<b>Recibe facturas y documentos de proveedores de la compañía</b>	5	3	1	8
6	<b>Realiza el desembolso de valores correspondientes a caja chica de la compañía</b>	2	4	2	10
7	Canaliza llamadas a los colaboradores de la institución	5	3	1	8
8	Colabora en la elaboración de eventos organizacionales	2	1	1	3
9	Prepara insumos y materiales para reuniones internas de colaboradores	1	3	1	4
10	Agenda citas para las gerencias con instituciones y clientes externos de la compañía bajo previa autorización	1	4	1	5

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

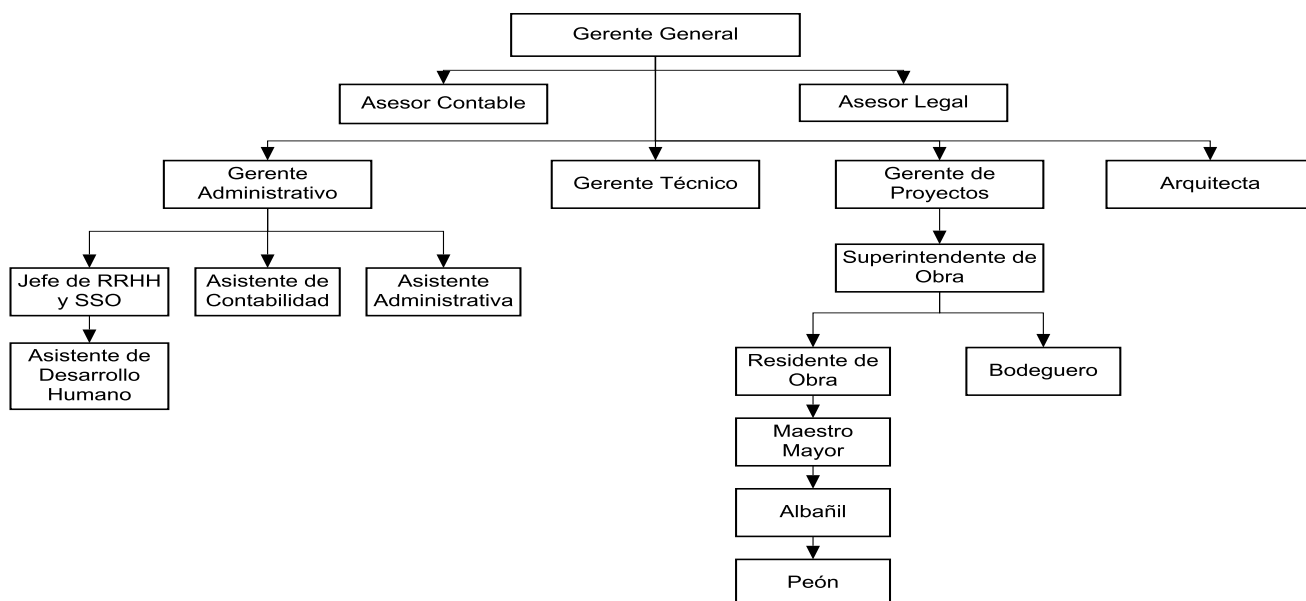
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Asistente de Contabilidad	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente Administrativo	<b>Experiencia</b>	1 -2 años
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Proporcionar soporte a la gerencia administrativa, mediante la ejecución de procesos y entrega de información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones de acuerdo a parámetros y direcciones de la misma.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Efectúa reportes de gastos del mes de la compañía	Verificar gastos mensuales que posee la compañía	Calidad de información en los reportes	Empresa
2	Archivar los comprobantes de ingresos y egresos de la compañía	Llevar un control de contabilidad de manera física	Número de comprobantes archivados	Empresa
3	Procesa el cierre y reporte mensual contable de la empresa	Proporcionar información acerca de ingresos y gastos que mantiene la compañía	Número de reportes procesados correctamente	Empresa
4	Elabora diarios contables para reclasificación de los clientes	Organizar los clientes de la compañía en relación a su nivel de importancia	Calidad de la información en los diarios	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal profesional	Contador/ Ingeniero en Finanzas/Economista/ A fines	Contabilidad/ Finanzas/ Economía/ A fines


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Principios de contabilidad, procesamiento electrónico de datos, métodos de cálculo, sistemas operativos, interpretación y análisis de datos
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Otros datos	Sistemas contables
Leyes y regulaciones	Normas Niifs, Nic
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	2
3	Orientación al cliente	2
4	Trabajo en equipo	2
5	Iniciativa	2
6	Aprendizaje continuo	2
7	Destreza matemática	2
8	Búsqueda de información	1
9	Habilidad analítica	2

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Contador/ Ingeniero en Finanzas/Economista/ A fines		
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Principios de contabilidad, procesamiento electrónico de datos, métodos de cálculo, sistemas operativos, interpretación y análisis de datos	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Sistemas contables	X	X
Normas Niifs, Nic	X	X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	X
Excel nivel medio	X	
Sistema de contabilidad	X	X
Elaboración de diarios y reportes	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	
Destreza matemática	X	
Búsqueda de información	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Habilidad analítica	X	
---------------------	---	--

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Proveedores, clientes

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

El total de las actividades se lleva a cabo en oficina con escasa probabilidad sin presentar riesgo alguno de sufrir algún accidente

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Efectúa reportes de gastos del mes de la compañía	2	3	3	11
2	Mantiene el registro de cuentas por cobrar a los empelados	2	3	2	8
3	<b>Archivar los comprobantes de ingresos y egresos de la compañía</b>	4	3	2	10
4	Valida las solicitudes de vacaciones previamente analizadas por recursos humanos	1	3	1	4
5	<b>Elabora diarios contables para reclasificación de los clientes</b>	1	2	4	9
6	Verifica la existencia de provisiones sociales: decimos tercer sueldo, vacaciones, fondos de reserva etc.	1	3	2	7
7	<b>Procesa el cierre y reporte mensual contable de la empresa</b>	2	4	2	10
8	Ingresa facturas al sistema de la compañía	5	2	2	9
9	Elabora anexos contables de cuentas por pagar a proveedores	2	3	2	8
10	Elabora informes de actividades a la gerencia administrativa	1	2	2	5

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

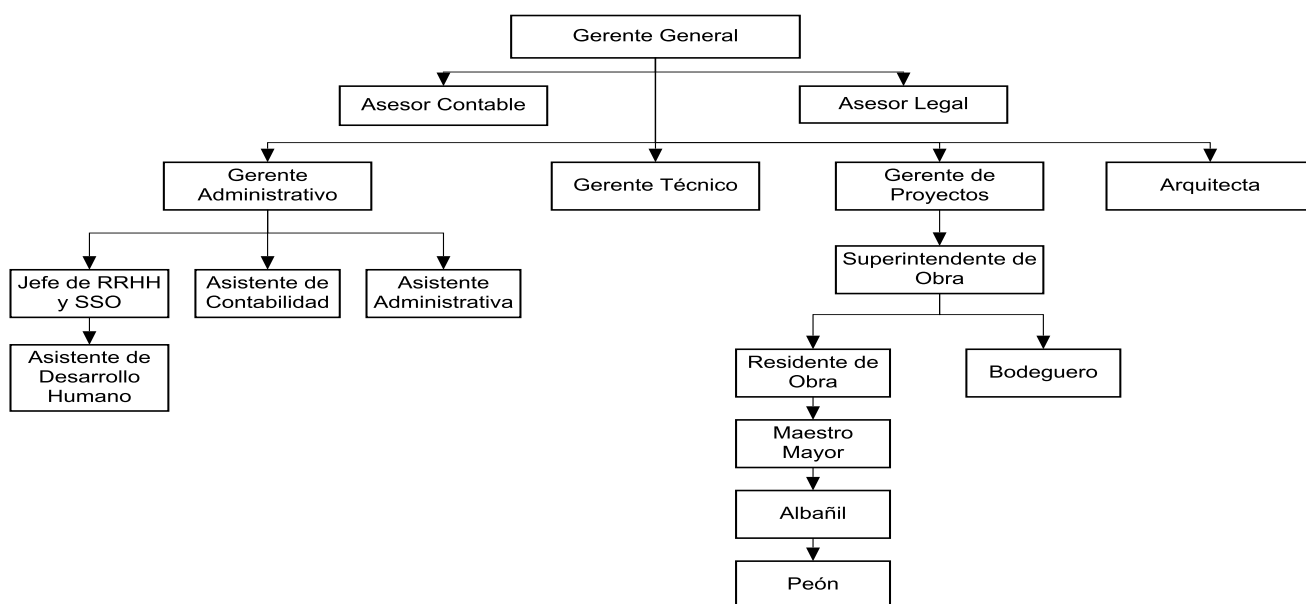
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Asistente de Desarrollo Humano	<b>Área</b>	Administrativa
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	<b>Experiencia</b>	1 año en adelante
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Brindar soporte al área de desarrollo humano a través de la atención en el área y el apoyo en las actividades inherentes al cargo para lograr un óptimo desarrollo de los procedimientos encomendados y compromiso del personal.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Realiza entrevistas de primer contacto con potenciales candidatos	Candidatos entrevistados	Informe de selección de candidatos	Empresa
2	Verifica documentación de los postulantes antes de su ingreso	Documentos recolectados para elaboración de contrato	Número de documentos recolectados antes de la fecha de entrada	Empresa
3	Elabora referencias de candidatos finalistas	Proporcionar información laboral acerca del candidato	Calidad de información en la elaboración de referencias	Empresa
4	Atiende telefónica y personalmente a los clientes internos de la empresa	Clientes internos atendidos y asesorados	Nivel de satisfacción del cliente interno	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal profesional	Psicología Organizacional/ Administración de Empresas/ A fines	Psicología/ Administración


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocimiento de los subsistemas de recursos humanos, pruebas psicotécnicas, administración de personal, manejo de documentación, bolsas de empleo, plataformas web, manejo de entrevistas, cálculo de nómina, contratos.
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Leyes y regulaciones	Código laboral, ley de pasantías
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	3
3	Orientación al cliente	2
4	Trabajo en equipo	2
5	Iniciativa	2
6	Aprendizaje continuo	2
7	Comprensión interpersonal	3
8	Desarrollo de relaciones	2
9	Comunicación	2

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Psicología Organizacional/ Administración de Empresas/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Conocimiento de los subsistemas de recursos humanos, pruebas psicotécnicas, administración de personal, manejo de documentación, bolsas de empleo, plataformas web, manejo de entrevistas, cálculo de nómina, contratos.	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Código laboral, ley de pasantías	X	X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	X
Entrevista por competencia	X	X
Elaboración de contratos	X	X
Elaboración de informes	X	
Elaboración de presentaciones	X	X
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Comprensión interpersonal	X	
Desarrollo de relaciones	X	
Comunicación	X	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Proveedores

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se llevan a cabo en un 100% en oficina, con desplazamientos dentro de la misma y escasa probabilidad de sufrir accidentes

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Atiende telefónica y personalmente a los clientes internos de la empresa</b>	4	2	2	8
2	<b>Verifica documentación de los postulantes antes de su ingreso</b>	1	4	3	13
3	Agenda entrevista con el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional	1	3	2	7
4	Mantiene actualizada la lista de personal de la compañía	1	2	1	3
5	Contacta potenciales candidatos para la organización	1	2	2	5
6	Archiva información para el cálculo de la nómina mensual	2	3	2	8
7	Realiza la logística de programas y actividades dentro de la institución	1	2	3	7
8	<b>Elabora referencias de candidatos finalistas</b>	1	4	2	9
9	Participa en la elaboración de políticas y procedimientos del área	2	1	3	5
10	<b>Realiza entrevistas de primer contacto con potenciales candidatos</b>	1	3	4	13

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

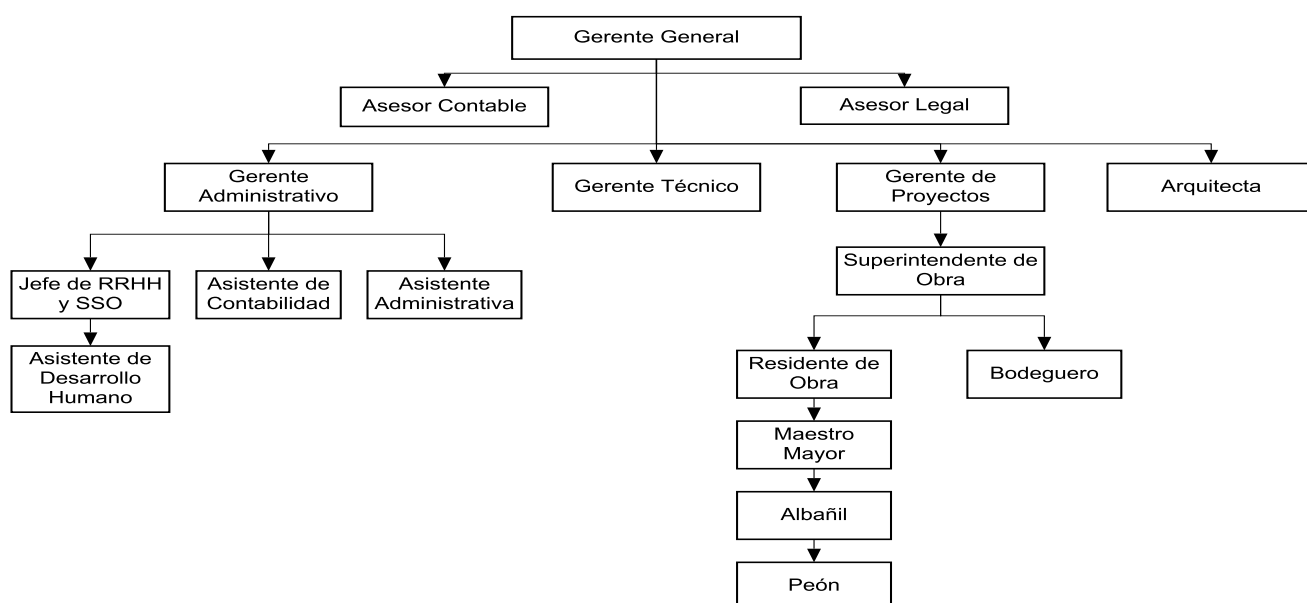
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Superintendente de Obra	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Gerente de Proyectos	<b>Experiencia</b>	6 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	Residente de Obra/ Bodeguero		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Planificar, coordinar y supervisar la ejecución del proyecto (obra) que está bajo su responsabilidad, asegurando el cumplimiento de las normas de calidad, control ambiental y responsabilidad social establecidas por la organización y la normativa legal ecuatoriana.

### 3. Lugar en el organigrama




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

<b>No:</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>1</b>	Supervisa el rendimiento de la ejecución de labores como la excavación, hormigonera, cementera y demás que involucren complejidad en la obra	Garantizar calidad y seguridad en la elaboración de los proyectos	Nivel de funcionamiento de las máquinas	Empresa Cliente
<b>2</b>	Supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en las obras	Garantizar la seguridad de los trabajadores	Número de trabajadores con equipos de protección personal	Empresa
<b>3</b>	Realiza el trámite de control, facturación y seguimiento de materiales dentro en la obra	Proporcionar materiales de calidad a tiempo para la ejecución de las obras	Número de materiales disponibles en las obras	Empresa
<b>4</b>	Coordinar la asignación de actividades al personal operativo en las obras	Optimizar tiempo y recurso humano para la ejecución de la obra	Porcentaje de avance de la obra	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>
Educación formal profesional	Ingeniero Civil/ Arquitecto/ A fines	Ingeniería Civil/ Arquitectura.


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Elaboración, evaluación y desarrollo de proyectos, cálculos, manejo de recursos humano y de materiales, manejo de maquinaria, presupuestos, cronogramas, estudios de impacto
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Datos empresariales	Número de personal operativo disponible, presupuesto del área de proyectos disponible, número de proyectos planificados.
Leyes y regulaciones	Leyes económicas impositivas, leyes laborales, ordenanzas municipales, leyes de seguridad industrial y ambiental, ISO: 9000
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	3
3	Orientación al cliente	3
4	Organización y planificación	4
5	Preocupación por el orden y la calidad	4
6	Búsqueda de información	2
7	Dinamismo	3
8	Liderazgo	3
9	Creación de equipos de alto rendimiento	3

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Psicología Organizacional/ Administración de Empresas/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Elaboración, evaluación y desarrollo de proyectos, cálculos, manejo de recursos humano y de materiales, manejo de maquinaria, presupuestos, cronogramas, estudios de impacto	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Número de personal operativo disponible, presupuesto del área de proyectos disponible, número de proyectos planificados.		X
Leyes económicas impositivas, leyes laborales, ordenanzas municipales, leyes de seguridad industrial y ambiental, ISO: 9000	X	
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	X
Autocad	X	
Project	X	
Elaboración e interpretación de informes	X	
Mantenimiento de maquinaria	X	X
Lectura de planos	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	
Búsqueda de información	X	
Dinamismo	X	
Liderazgo	X	
Creación de equipos de alto rendimiento	X	

### 9. Áreas de contacto


<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	Proveedores, clientes, municipios, empresas públicas de servicios, clientes.

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se llevan a cabo en un 80% del tiempo en las obras realizando la supervisión de personal y materiales de la obra, presentando mediana probabilidad a sufrir un accidente; y un 20% de tiempo las actividades se realizan en oficina.

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Custodia los documentos que son necesarios para las obras	2	4	2	10
2	<b>Realiza el trámite de control, facturación y seguimiento de materiales dentro en la obra</b>	1	4	3	13
3	<b>Supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en las obras</b>	5	4	2	13
4	Elabora informes al Gerente de Proyectos acerca de modificaciones durante las obras	2	3	2	8
5	Supervisa junto con el Residente de Obra la bitácora de los proyectos en marcha de la compañía	5	3	2	11
6	Participa en la elaboración de los presupuestos de modificaciones acerca de los proyectos	1	2	4	9
7	<b>Supervisa el rendimiento de la ejecución de labores como la excavación, hormigonera, cementera y demás que involucren complejidad en la obra</b>	5	4	3	17
8	Supervisar que las actividades dentro de la obra se encuentren sobre las variaciones máximas aceptables	4	4	2	12
9	participar en revisión y aprobación de los proyectos con el inmediato superior	1	3	2	7

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

<b>10</b>	Coordinar la asignación de actividades al personal operativo en las obras	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
-----------	---	----------	----------	----------	-----------

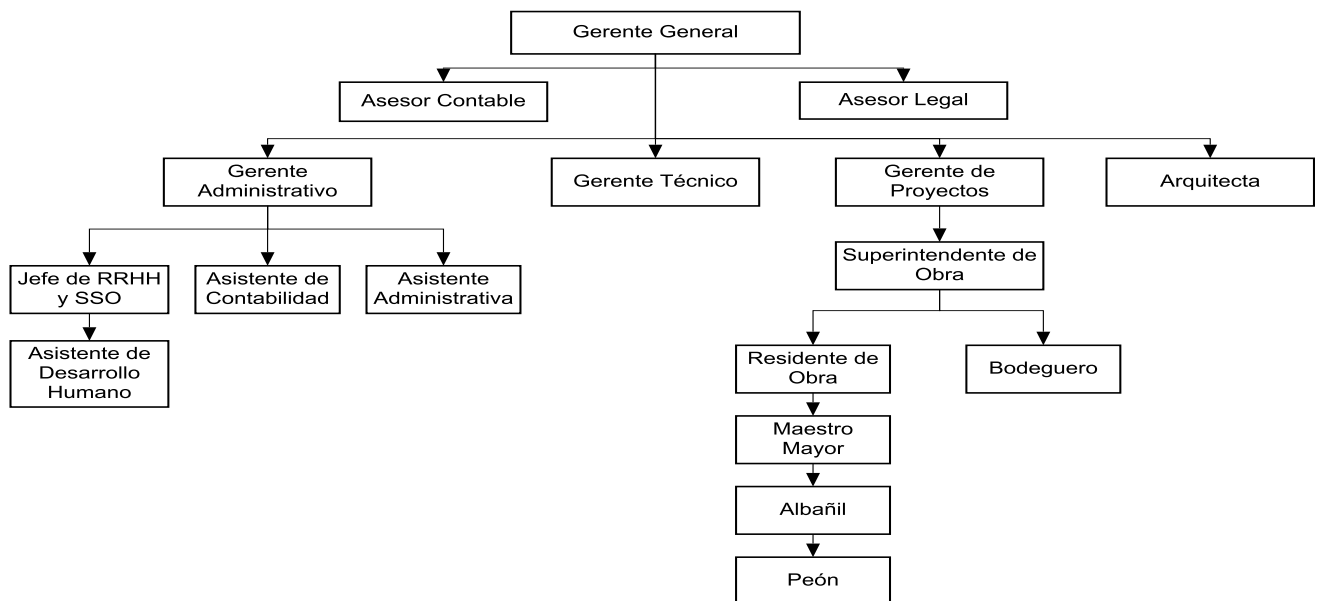
**1. Datos de Identificación**


<b>Denominación del Cargo</b>	Residente de obra	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Superintendente de Obra	<b>Experiencia</b>	3 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	Maestro Mayor		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

**2. Propósito principal del puesto**

Supervisar la ejecución y personal operativo del proyecto (obra) que está bajo su responsabilidad, asegurando el cumplimiento de las normas de calidad, control ambiental y responsabilidad social establecidas por la organización y la normativa legal ecuatoriana.

**3. Lugar en el organigrama**




	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes

<b>No:</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CLIENTES</b>
1	Planifica el trabajo de los maestros dentro de la obra de acuerdo a lineamientos establecidos por la Gerencia de Proyectos	Cumplir con actividades establecidas	Número de actividades realizadas durante el día	Empresa
2	Supervisa el rendimiento de ejecución de la obra dentro de las variaciones máximas de aceptación	Garantizar calidad en la elaboración de la obra	Nivel de cumplimiento de obra construida	Empresa
3	Supervisa el uso de equipos de protección del personal operativo de la obra	Garantizar la seguridad de los trabajadores durante la obra	Número de personal operativo con equipos de protección personal	Empresa
4	Archiva información técnica y de cálculo de todo cambio realizado en el proyecto	Proveer información clave a la gerencia acerca de los proyectos en ejecución	Cantidad y calidad de información presentada a la gerencia	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>No: de años de estudio. Títulos</b>	<b>Área de conocimientos Formales</b>
Educación formal profesional	Ingeniero Civil/ Arquitecto/ A fines	Ingeniería Civil/ Arquitectura/ A fines


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Tendencias, prácticas y enfoques	Evaluación, dirección y desarrollo de proyectos, cálculos numéricos, seguridad y salud ocupacional, manejo de recursos humanos y materiales de construcción.
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	3
2	Identificación con la compañía	3
3	Orientación al cliente	2
4	Organización y planificación	2
5	Preocupación por el orden y la calidad	3
6	Búsqueda de información	2
7	Liderazgo	3
8	Trabajo en equipo	2
9	Temple	2

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ingeniero Civil/ Arquitecto/ A fines	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Evaluación, dirección y desarrollo de proyectos, cálculos numéricos, seguridad y salud ocupacional, manejo de recursos humanos y materiales de construcción.	X	X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Inglés	X	X
Autocad	X	X
Supervisión de personal	X	
Manejo de materiales de construcción	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	
Búsqueda de información	X	
Liderazgo	X	
Trabajo en equipo	X	
Temple	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 9. Áreas de contacto


Internas	Externas
Toda la organización	Proveedores y clientes

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades del puesto de trabajo se llevan a cabo en su totalidad en campo, realizando la supervisión en la ejecución de las obras con probabilidad media alta de sufrir un accidente
--

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Planifica el trabajo de los maestros dentro de la obra de acuerdo a lineamientos establecidos por la Gerencia de Proyectos</b>	4	3	3	13
2	Colabora en la actualización de los planos y diagramas mecánicos, eléctricos y de control de la obra	1	2	3	7
3	<b>Archiva información técnica y de cálculo de todo cambio realizado en el proyecto</b>	1	4	2	9
4	Propone modificaciones a los sistemas eléctricos, mecánicos y de control usados en las obras	2	2	3	8
5	Participa en la elaboración de diagramas bajo normas técnicas	1	2	3	7
6	Revisa en conjunto con el superintendente de obra la bitácora de novedades	5	2	1	7
7	<b>Supervisa el rendimiento de ejecución de la obra dentro de las variaciones máximas de aceptación</b>	5	4	2	13
8	<b>Supervisa el uso de equipos de protección del personal operativo de la obra</b>	5	4	1	9
9	Envía reporte de asistencia del personal operativo de la obra al departamento de recursos humanos	2	4	1	6
10	Realiza la entrega directa de materiales y herramientas al personal operativo en las obras	1	4	1	5

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

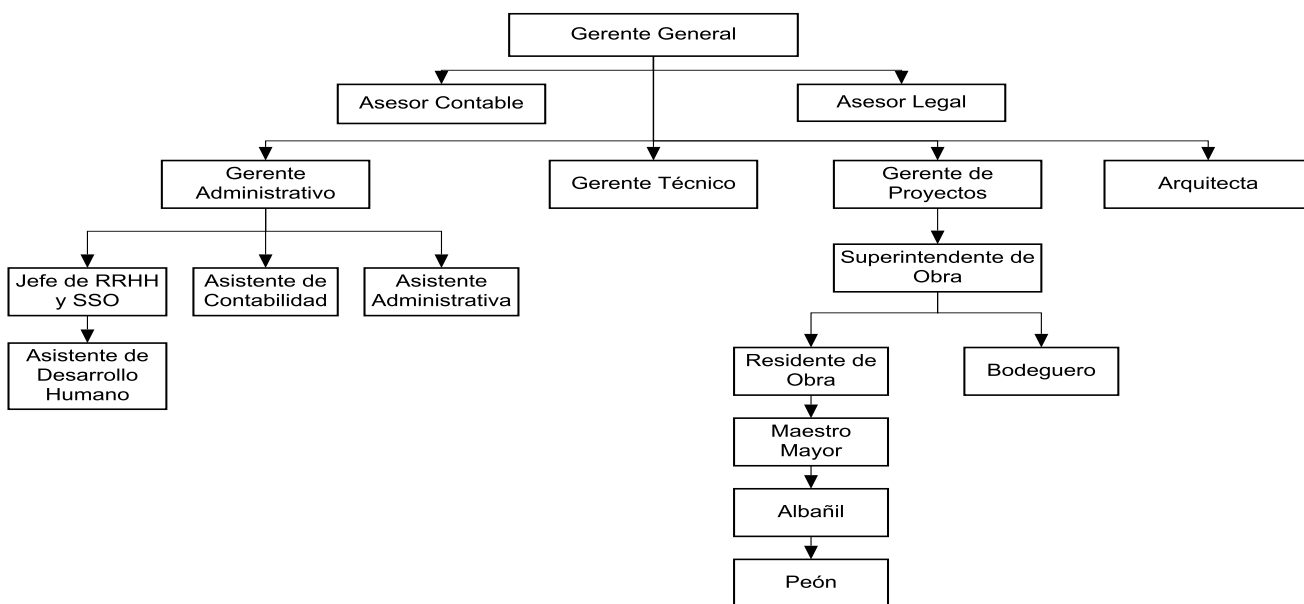
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Bodeguero	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	1	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Superintendente de Obra	<b>Experiencia</b>	2 años en adelante
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Administrar la logística y provisión de materiales, custodiando los bienes, materiales y equipos que se encuentran en la bodega a fin de cumplir con el adecuado almacenamiento, control y provisión de los mismos, de acuerdo a las políticas de la Empresa.

### 3. Lugar en el organigrama



	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes


No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Realiza la logística para la entrega de materiales a las distintas obras a nivel nacional	Proporcionar materiales a las obras a tiempo	Tiempo demorado en llegar los materiales a la obra	Empresa
2	Controla el ingreso y salida de materiales e insumos para los proyectos de la compañía	Proporcionar materiales para los proyectos de la compañía	Cantidad de materiales e insumos enviados a las obras	Empresa
3	Coordina la entrega de materia prima con los proveedores	Abastecer la bodega y mantener stocks mínimos de materiales	Stocks mínimos de materiales	Empresa
4	Realiza la búsqueda de posibles proveedores de transporte de materiales	Abaratar costos de transporte de materiales	Número de negociaciones con proveedores nuevos	Empresa

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales
Educación formal de Bachillerato	Ciencias generales/ Ciencias sociales	Ciencias en general

#### 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto
Mercado	Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	


Otros datos	Manejo de bodegas, inventarios, rotación de productos, documentación, elaboración de cronogramas, manejo de recursos materiales
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía

## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	2
2	Identificación con la compañía	2
3	Orientación al cliente	2
4	Organización y planificación	1
5	Preocupación por el orden y la calidad	2
6	Búsqueda de información	1
7	Trabajo en equipo	2
8	Trabajo bajo presión	2
9	Pensamiento conceptual	1

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Ciencias generales/ Ciencias sociales	X	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto		X
Conocimiento del giro de negocio en el cual se desenvuelve la compañía		X
Manejo de bodegas, inventarios, rotación de productos, documentación, elaboración de cronogramas, manejo de recursos materiales	X	X

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	


Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Microsoft office	X	
Operar computador	X	
manejo de proveedores	X	X
Elaboración de informes	X	
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	
Búsqueda de información	X	
Trabajo en equipo	X	
Trabajo bajo presión	X	
Pensamiento conceptual	X	

### 9. Áreas de contacto

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	Clientes y proveedores


### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades de este cargo se llevan a cabo totalmente en bodega con una exposición media a sufrir algún accidente o enfermedad lumbálgica por la carga constante de cajas y trabajo a pequeñas alturas

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	<b>Controla el ingreso y salida de materiales e insumos para los proyectos de la compañía</b>	5	4	2	13
2	<b>Coordina la entrega de materia prima con los proveedores</b>	2	4	2	10
3	Realiza reportes mensuales acerca de material en mal estado	1	4	1	5
4	Mantiene stocks mínimos de materiales dentro de la bodega	2	4	1	6
5	<b>Realiza la logística para la entrega de materiales a las distintas obras a nivel nacional</b>	4	4	3	16
6	Administra los materiales de acuerdo a especificaciones y normativas establecidas	1	3	1	4
7	Realiza la limpieza y organización de la bodega	5	1	1	6
8	<b>Realiza la búsqueda de posibles proveedores de transporte de materiales</b>	1	2	3	9
9	Opera el montacargas para la movilización de los materiales dentro de la bodega	1	2	3	7
10	Elaborar informes de novedades acerca de la bodega	2	2	1	4

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

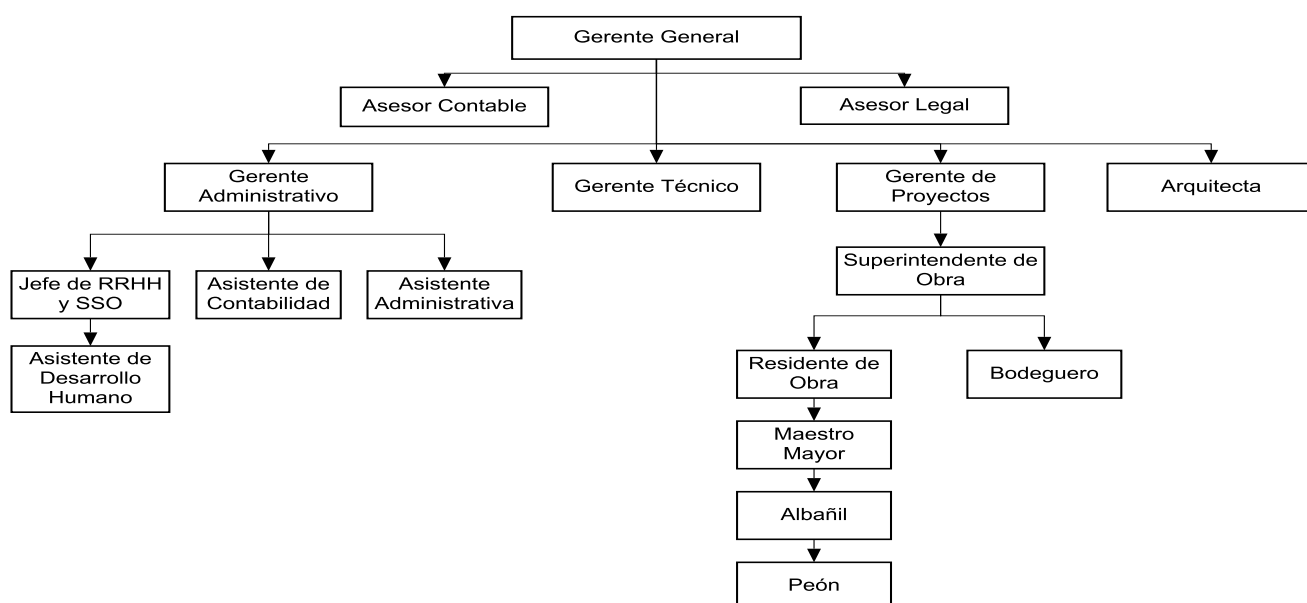
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Maestro Mayor	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	4	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Residente de Obra	<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Reportes Directos</b>	Albañil		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Brindar soporte al área de proyectos a través de la ejecución de obras de acuerdo a los planos de la misma bajo la supervisión del Residente de Obra; Dirigiendo, supervisando y participando en la realización y mantenimiento de las obras de construcción.

### 3. Lugar en el organigrama



	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes


No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Dirige la preparación de mezclas para la construcción	Mezclas listas, bajo parámetros de calidad para la construcción	Calidad final de la mezcla	Empresa Cliente
2	Dirige la colocación de tubos, lozas, puertas, ventanas y mosaicos	Elementos principales de las obras colocados correctamente	Número de elementos colocados correctamente	Empresa Cliente
3	Supervisa la calidad en los detalles de las obras	Obras terminadas correctamente	0 fallas encontradas en la obra terminada	Empresa Cliente
4	Supervisa el correcto uso de equipos, herramientas y materiales de trabajo	Garantizar la calidad en las obras	Número de herramientas utilizadas en cada proceso de la obra	Empresa Cliente

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales

#### 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	2
2	Identificación con la compañía	2
3	Orientación al cliente	1
4	Organización y planificación	2
5	Preocupación por el orden y la calidad	2
6	Búsqueda de información	2
7	Comunicación	1
8	Orientación a resultados	2
9	Modalidades de contacto	1

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Operar máquina concretara y elevador	X	X
Lectura de planos	X	X
Materiales de construcción	X	
Control de actividades	X	X
Manejo de personal	X	X

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	
Búsqueda de información	X	
Comunicación	X	
Orientación a resultados	X	
Modalidades de contacto	X	

### 9. Áreas de contacto


<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	N/A

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades se llevan a cabo totalmente en campo, supervisando y participando en la terminación de cada una de las obras; presentando una probabilidad alta de sufrir un accidente

### 11. Actividades de la Posición

<b>No:</b>	<b>Actividades de la Posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Coordina cuadrillas dentro de la obra	5	3	1	8
<b>2</b>	<b>Supervisa el correcto uso de equipos, herramientas y materiales de trabajo</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Dirige la preparación de mezclas para la construcción</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	Reporta al inmediato superior desperfectos o fallas en los equipos de la construcción	1	5	1	6
<b>5</b>	Reporta periódicamente actividades dentro de la obra	2	3	2	8
<b>6</b>	<b>Dirige la colocación de tubos, lozas, puertas, ventanas y mosaicos</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	Realiza el pedido de materiales al área de bodega	2	4	1	7

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

<b>8</b>	Supervisa la calidad en los detalles de las obras	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
----------	---	----------	----------	----------	-----------

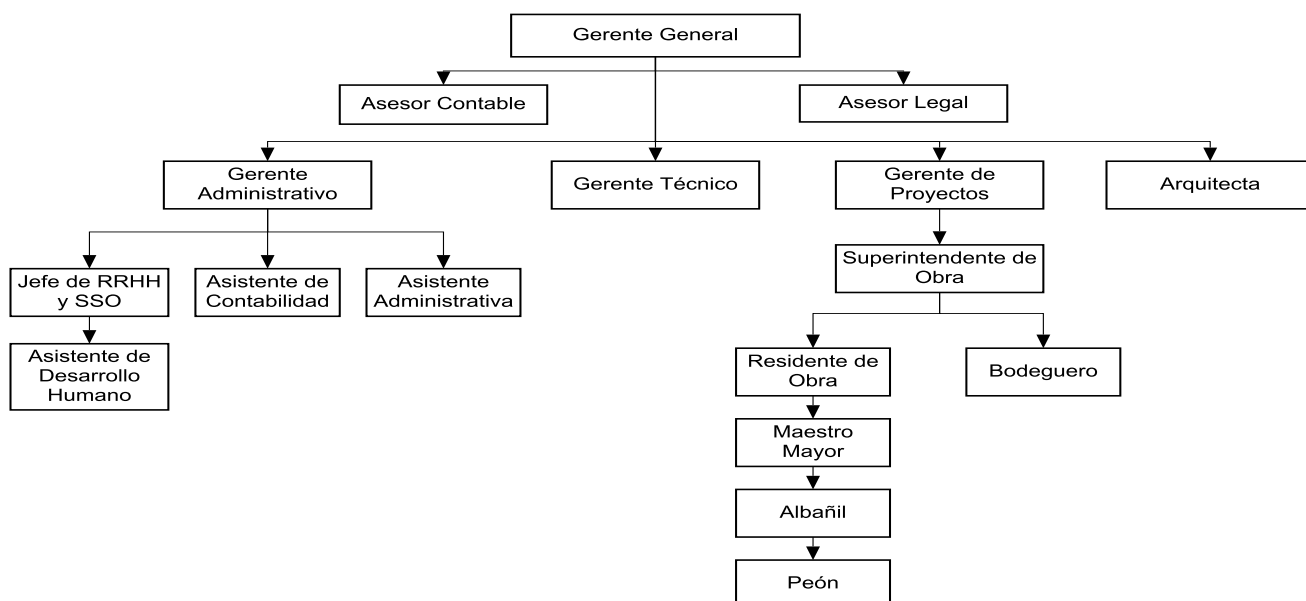
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Albañil	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	40	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Maestro Mayor	<b>Experiencia</b>	6 meses en adelante
<b>Reportes Directos</b>	Peón		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Brindar soporte al Maestro Mayor a través de la ejecución de obras de acuerdo a los planos de obra, coordinando el trabajo del peón e instruyéndole para la ejecución de las obras.

### 3. Lugar en el organigrama



	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes


No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Prepara mezclas para la construcción	Mezclas de materias primas listas para las obras	Tiempo demorado en entregar las materias primas mezcladas	Empresa Cliente
2	Construye bardas, cadenas, pisos y castillos de la construcción	Proporcionar detalles principales a la obra en construcción	Número de detalles elaborados correctamente	Cliente Empresa
3	Realiza el encofrado de cuellos y lozas en las obras	Garantizar la terminación de estructuras pertenecientes a la obra	Número de estructuras terminadas a tiempo	Empresa Cliente
4	Supervisa el uso de equipos de protección y seguridad del personal a cargo	Garantizar la seguridad de los colaboradores en la ejecución de actividades	Número de colaboradores usando los equipos de protección personal	Empresa Cliente

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales

#### 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	1
2	Identificación con la compañía	1
3	Orientación al cliente	1
4	Organización y planificación	1
5	Preocupación por el orden y la calidad	1
6	Búsqueda de información	1
7	Pensamiento conceptual	1
8	Trabajo en equipo	1
9	Trabajo bajo presión	1

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Lectura de planos	X	X
Manejo de herramientas de construcción	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Manejo de personal	X	X
<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	
Pensamiento conceptual	X	
Trabajo en equipo	X	
Trabajo bajo presión	X	
Modalidades de contacto	X	

### 9. Áreas de contacto


<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	N/A

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades se llevan a acabo totalmente en campo, participando en la elaboración y terminación de cada una de las obras; presentando una probabilidad alta de sufrir un accidente

### 11. Actividades de la Posición

No:	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Supervisa el uso de equipos de protección y seguridad del personal a cargo	5	4	1	9
2	Realiza el encofrado de cuellos y lozas en las obras	4	2	3	10
3	Prepara mezclas para la construcción	5	3	2	11
4	Construye bardas, cadenas, pisos y castillos de la construcción	4	2	3	10
5	Coloca tubos para drenaje, puertas, ventanas, mosaicos y losetas.	2	2	3	8
6	Replantea y arma el hierro para la construcción	1	2	4	9

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

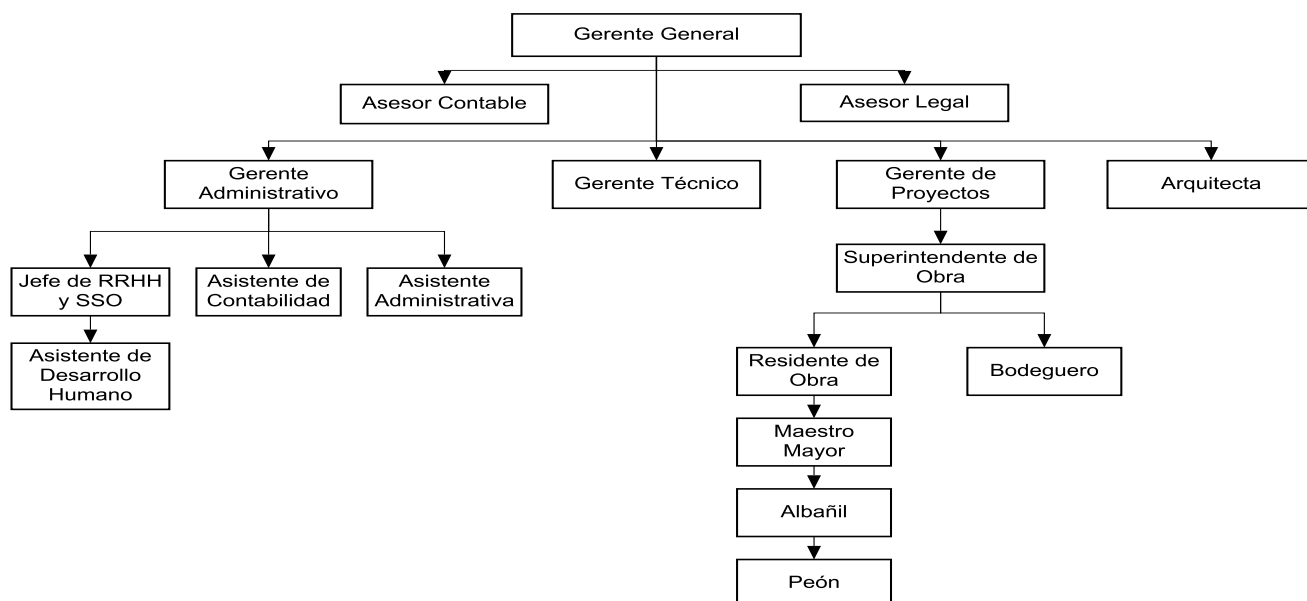
### 1. Datos de Identificación


<b>Denominación del Cargo</b>	Peón	<b>Área</b>	Proyectos
<b>No: de Ocupantes</b>	68	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Supervisor Directo</b>	Albañil	<b>Experiencia</b>	3 meses en adelante
<b>Reportes Directos</b>	N/A		
<b>Fecha de Elaboración</b>	21/10/2015		

### 2. Propósito principal del puesto

Brindar ayuda en la ejecución de los elementos constructivos del ramo de la albañilería en obras de edificación, construyendo diferentes elementos de fábricas, tabiquerías y cubiertas de revestimiento continuo con morteros y pastas de parámetros verticales y horizontales.

### 3. Lugar en el organigrama



	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

#### 4. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes


No:	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADOS	INDICADORES	CLIENTES
1	Realiza la construcción y sedimentación de paredes y columnas de las obras	Construir las bases para la obra	Calidad en la construcción de columnas y paredes	Empresa Cliente
2	Prepara la zona antes de iniciar la construcción	Zonas liberadas para el inicio de la construcción de la obra	Número de zonas liberadas para realizar la construcción	Empresa Cliente
3	Realiza la recepción y almacenamiento de materiales en las obras	Proporcionar materiales para la construcción de las obras	Porcentaje de materiales disponibles para iniciar la construcción de la obra	Empresa Cliente
4	Realiza las mezclas de materias primas para la construcción	Mezclas de materias primas listas para las obras	Tiempo demorado en entregar las materias primas mezcladas	Empresa Cliente

#### 5. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	No: de años de estudio. Títulos	Área de conocimientos Formales

#### 6. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía
Personas y áreas	Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto
Clientes	Conocimiento de principales clientes que posee la compañía


	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 7. Competencias

No:	Competencia	Grado de desarrollo requerido
1	Flexibilidad	1
2	Identificación con la compañía	1
3	Orientación al cliente	1
4	Organización y planificación	1
5	Preocupación por el orden y la calidad	1
6	Búsqueda de información	1
7	Trabajo en equipo	1
8	Autocontrol	1
9	Trabajo bajo presión	1

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Conocimiento de la filosofía empresarial de la compañía, políticas y procedimientos		X
Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la compañía		X
Conocimiento de las personas y departamentos de la organización con los que tiene relación su puesto		X
Conocimiento de principales clientes que posee la compañía		X
<b>Destrezas Específicas</b>		
Manejo de herramientas de construcción	X	
Lectura de planos	X	X
Operar máquina mezcladora	X	X
Manejo de materias primas	X	

	<b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

<b>Competencias</b>		
Flexibilidad	X	
Identificación con la compañía	X	
Orientación al cliente	X	
Organización y planificación	X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	
Pensamiento conceptual	X	
Trabajo en equipo	X	
Autocontrol	X	
Trabajo bajo presión	X	

### 9. Áreas de contacto


<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Toda la organización	N/A

### 10. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las actividades se llevan a cabo totalmente en campo, participando en la elaboración y terminación de cada una de las obras; presentando una probabilidad alta de sufrir un accidente

### 11. Actividades de la Posición

<b>No:</b>	<b>Actividades de la Posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>Realiza la recepción y almacenamiento de materiales en las obras</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Prepara la zona antes de iniciar la construcción</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Realiza las mezclas de materias primas para la construcción</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	Prepara herramientas, equipos y demás materiales necesarios para la obra	5	1	1	6
<b>5</b>	<b>Realiza la construcción y sedimentación de paredes y columnas de las obras</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	Realiza la instalación de acometidas para servicios de luz agua y teléfono	2	3	2	8
<b>7</b>	Realiza la limpieza de zanjas y pozos de sedimentación	2	2	1	4

	<p align="center"><b>Manual de perfiles de puesto por competencias</b></p>	<p align="right">Fecha: Octubre 2015</p>
<p><b>Código: CCAS-RRHH-MPC-01</b></p>	<p align="center">Recursos Humanos</p>	



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA CONSTRUCTORA CARRASCO &  
SUAREZ

(ANEXO 2)

OCTUBRE 2015

## Contenido

Introducción .....	173
Contenido .....	173
Competencias universales .....	173
Competencias de área.....	173
Competencias específicas o de cargo .....	173
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b> .....	174
1.Flexibilidad .....	174
2.Identificación con la compañía .....	175
3.Orientación al cliente .....	176
<b>COMPETENCIAS DE ÁREA ADMINISTRATIVA</b> .....	177
1.Trabajo en equipo.....	177
2.Iniciativa.....	179
3.Aprendizaje continuo .....	180
<b>COMPETENCIAS ÁREA DE PROYECTOS</b> .....	181
1.Organización y planificación .....	181
2.Preocupación por el orden y la calidad .....	182
3.Búsqueda de información.....	183
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b> .....	184
1.Liderazgo.....	184
2.Empowerment .....	185
3.Pensamiento estratégico .....	186
4.Impacto e Influencia.....	187
5.Pensamiento conceptual .....	189
6.Destreza matemática .....	190
7.Negociación.....	191
8.Comunicación .....	192
9.Desarrollo de relaciones .....	192
10.Pensamiento analítico.....	193
11.Habilidad analítica.....	194
12.Desarrollo de personas .....	195
13.Innovación.....	196
14.Temple.....	197
15.Orientación a resultados .....	198
16.Comprensión interpersonal .....	199

17.Modalidades de contacto.....	200
18.Habilidades mediáticas.....	201
19.Dinamismo .....	202
20.Creación de equipos de alto rendimiento .....	203
21.Autocontrol .....	204
22.Desarrollo estratégico de Recurso Humanos.....	205
23.Trabajo bajo presión.....	206

## **Diccionario de competencias de la Constructora Carrasco Suarez S.A**

### **Introducción**

Este diccionario y la información de las competencias presentes en el mismo, fueron levantados y validados mediante talleres con los colaboradores de la organización. Es necesario tomar en cuenta que cada una de las competencias que se encuentran en este diccionario, han sido seleccionadas basándose en la filosofía empresarial de la organización.

Así también la definición para el término competencia ha sido el siguiente:

Las competencias, son aquellos factores que describen confiablemente todas las características de una persona las cuales están asociadas con el rendimiento de la misma en el trabajo. (McClelland, 1989)

### **Contenido**

Las competencias que se encuentran incluidas en este diccionario, se encuentran con sus respectivos comportamientos y preguntas por competencias para poder evidenciar los mismos.

De esta manera las competencias dentro de este diccionario se clasifican de la siguiente manera:

**Competencias universales:** Son aquellas que se aplican a todos los colaboradores de la organización y se encuentran estrechamente ligadas a la filosofía empresarial de la compañía

**Competencias de área:** Este tipo de competencias son las que se aplican a un cierto grupo de puestos de trabajo que poseen cierta afinidad por las responsabilidades o actividades que estos llevan a cabo.

**Competencias específicas o de cargo:** Son aquellas que se direccionan a cada uno de los puestos en específico que componen la organización.

## **COMPETENCIAS UNIVERSALES**

### **1. Flexibilidad**

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

#### **Comportamientos:**

1. Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2. Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales del Banco o su Unidad.
3. Adapta su comportamiento a la situación. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.
4. Adapta su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la Organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

#### **Preguntas para evidenciar comportamiento**

- Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su área/sector? Qué hizo?
- En alguna oportunidad tuvo que realizar una tarea relevante o llevar a cabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? Cómo se adaptó a esa situación?
- Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes?

- Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo/tarea/proyecto planificado de alguna manera, un superior/ un cliente/ otro integrante de la organización le haya cambiando una consigna que altera el enfoque del trabajo. Cómo lo resolvió?

## **2. Identificación con la compañía**

Identificación con la Compañía es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

### **Comportamientos**

1. Intenta encajar en la Compañía. Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la compañía. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. “Intento llevar el uniforme limpio y cuidado”.
2. Es leal con la Compañía. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la Organización o preocupación acerca de la imagen de ésta. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej.: se queda hasta más tarde)
3. Apoya a la Compañía. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la Compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la Compañía. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos.
4. Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Compañía. Pone las necesidades de la Compañía por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).

## **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- La organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos?
- Alguna vez ha tenido que realizar trabajo extra, actividades diferentes a las rutinarias para llegar a conseguir algún objetivo o meta para la organización? ¿Cómo se sintió? ¿Qué aportó?
- Cuénteme como le parecen los objetivos organizacionales planteados por la organización. ¿Qué hace usted para llegar a cumplir con los mismos en el tiempo establecido?

### **3. Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

### **Comportamientos**

1. Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Desea servir al cliente.
2. Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto solicitado, funcionamiento de productos/servicios...). Da servicio al cliente de forma cordial.
3. Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
4. Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las

necesidades del cliente (por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y operaciones que finalmente sean más ventajosas para el cliente o le reporten mayor rentabilidad).

### **Preguntas para evidenciar comportamiento**

- Cómo usted sabe, los clientes (en un sentido amplio) pueden ser tanto los que compran los productos o servicios como aquellos otros, dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios. Con quiénes se relaciona usted en su actividad diaria? Cómo es esa relación?
- Más allá de su relación concreta cuáles son sus sentimientos hacia sus clientes internos o externos? Usted desea deleitarlos? Bríndeme ejemplos.
- Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos o externos)?
- Cuál fue el último cliente que perdió (si atiende clientes externos)? Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? Por qué razón? Qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no lo fueron? Pudo preverlo?

## **COMPETENCIAS DE ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **1. Trabajo en equipo**

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

### **Comportamientos**

1. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.

2. Expresa expectativas positivas del equipo. Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los colaterales y personas a su cargo).
  
3. Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Cooperaba habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la Compañía o de su Área. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
  
4. Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la Compañía.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Relátame situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas.
- Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que sí lo fuese presentada por otro integrante del equipo. Relátame alguna situación que haya sucedido relacionada con estos supuestos.
- Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
- Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece. Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?

## **2. Iniciativa**

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

### **Comportamientos**

1. Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
2. Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
3. Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
4. Se anticipa a medio plazo. Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.
5. Se anticipa a largo plazo. Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas *que no son evidentes para los demás*.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. Qué hace para resolverlos desde su posición?
- Qué hace cuando tienen dificultades para resolver un problema?
- Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
- Ha realizado algún tipo de plan de carrera? Cuáles son sus objetivos profesionales? Qué espera obtener de su carrera? En qué plazos?

### **3. Aprendizaje continuo**

(Por generación propia y aportado por la comunidad profesional); Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios, utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.

#### **Comportamientos**

1. Tiene los conocimientos mínimos requeridos para su área. No demuestra interés por actualizarse, adoptar nuevas prácticas y adquirir nuevos conocimientos. Es poco abierto a buscar nuevas metodologías y formas de trabajo.
2. Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector. Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización.
3. Es experto en su especialidad a nivel local. Comparte el conocimiento con su gente y fomenta un espíritu de innovación, actualización y absorción del conocimiento organizacional.
4. Es un reconocido experto en su especialidad, a nivel internacional. Aprende con rapidez las nuevas tareas y compromete la información en su memoria con rapidez; muestra una comprensión inmediata de la información recién presentada; recaba información amplia para apoyar la toma de decisiones; fomenta un enfoque de aprendizaje organizacional (es decir, aprende de los éxitos y fracasos y busca la retroalimentación de personal y de los clientes).

#### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad?
- Cuáles son sus sitios preferidos en internet?
- Quién es responsable por su capacitación , actualización profesional?. Cualquiera que fuese la respuesta a la pregunta anterior: Usted considera que eso es correcto, o que en cambio debería ser otro el responsable?
- Cuénteme sobre algún curso, seminario o congreso en que usted haya participado últimamente.¿ Compartió los materiales, información, novedades, conocimientos con las demás personas.

## **COMPETENCIAS ÁREA DE PROYECTOS**

### **1. Organización y planificación**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

#### **Comportamientos**

1. Es apegado a las normas y procedimientos establecidos, que le aportan el marco de acción adecuado para mantener su trabajo organizado. Necesita información por escrito, que le fije pautas de trabajo a cumplir. Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
2. Implementa los planes de acción que se le proveen, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios. En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar. Formula objetivos racionales para los plazos determinados.
3. Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha, para asegurar la unificación de los esfuerzos en el logro del objetivo común. Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.
4. Planea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y de recursos, de acuerdo con prioridades acordes al cumplimiento del proyecto asignado. Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.

#### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etc.
- Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área o sector siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto.

- Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o a su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan.
- En su vida personal, planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuma tiempo o algún otro recurso escaso?

## **2. Preocupación por el orden y la calidad**

Preocupación por el Orden y la Calidad se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

### **Comportamientos**

1. Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
2. Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
3. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
4. Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Usted se considera una persona ordenada? Cuénteme por qué piensa que es/no es ordenado.

- Hay personas que, siendo ordenadas en su trabajo, no lo son en su casa. Cuál es su caso? Por qué lo ves así?
- Quién es responsable de cada tarea o actividad, en su trabajo o en su casa? Esta distribución de tareas es clara para usted?
- De qué modo tiene dispuestos los archivos en su ordenador? Con qué criterio de clasificación?

### **3. Búsqueda de información**

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

#### **Comportamientos**

1. **Pregunta.** Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen de la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2. **Indaga personalmente.** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: “¿Qué ocurrió?”.
3. **Profundiza en el tema.** Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
4. **Investiga.** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

5. Usa sistemas de información propios. Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (“Management by walking around”, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuéntame sobre alguna tarea de su sector/área que haya requerido realizar búsqueda especial de información. Cómo lo resolvió?
- Cuéntame qué tipo de periódicos y revistas lee habitualmente. Qué tipo de temas prefiere? Recorta notas? Cuáles?
- Cómo selecciona la información que considera relevante para guardar en su ordenador? Cómo clasifica después sus archivos, con qué criterio?
- Cuáles son sus sitios favoritos en Internet? Qué busca en ellos? Qué hace con esa información?

## **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

### **1. Liderazgo**

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

### **Comportamientos**

1. Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias. Motiva a su gente para trabajar con energía.
2. Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos. Comparte información relevante con los miembros de su equipo.

3. Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización. Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
4. Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos. Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cómo motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? Por qué?
- Cómo comunica/transmite/decodifica los objetivos de gestión de la compañía o de su dirección a sus colaboradores directos?
- Tiene un back up para su puesto? Cómo surgió? Cómo incentiva su desarrollo?
- Cómo hace para mantener informado a su staff en lo relativo a actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?

### **2. Empowerment**

Establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporcionar dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.

### **Comportamientos**

1. Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes. Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia.
2. Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales. Aprovecha los aportes de los demás y se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del trabajo.

3. Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar su rendimiento. Alienta a la gente para mejorar sus capacidades y talentos
4. Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan. Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- En qué condiciones estaba su equipo antes que usted lo gerenciara? ¿Cómo está ahora? ¿Qué tipo de acciones implementó?
- ¿Qué consignas transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transmite?
- ¿Usted establece un rango de jerarquías para la toma de decisiones? ¿cómo implementa esto en su grupo?

### **3. Pensamiento estratégico**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

### **Comportamientos**

1. Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.

2. Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables. Está atento a los cambios en el entorno. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.
3. Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones. Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.
4. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.

#### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuáles son las área más estratégicas de su organización/división que usted controla actualmente?
- Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización? En qué información se basó para hacerlo? Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar?
- Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su organización? Con qué frecuencia se reúne este comité?
- Qué nuevos objetivos ha definido para su división/empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional?

#### **4. Impacto e Influencia**

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

## **Comportamientos**

1. Demuestra en sus actos la tendencia a actuar en pos de lograr que los otros hagan lo que el necesita. Atiende sugerencias a la hora de negociaciones importantes para el logro meta, requiriendo supervisión directa para llegar a los resultados esperados.
2. Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas. Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás. Implementa acciones sugeridas por sus superiores vinculadas a persuadir a los otros con eficacia.
3. Se preocupa por el efecto que causarán sus palabras de acuerdo con el interlocutor o auditorio que enfrenta, y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación. Es perseverante en el cumplimiento de sus metas, y desarrolla acciones novedosas que despiertan el interés y colaboración de la gente de su entorno.
4. Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la organización, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos. Establece con facilidad alianzas estratégicas, instrumentando estrategias para imponer su punto de vista a los otros, obteniendo resultados sorprendentes.

## **Preguntas para evaluar competencias**

- Usted se siente escuchado cuando habla? Cuénteme anécdotas positivas y negativas?
- Piensa que los otros hacen lo que usted les dice? Cuénteme anécdotas positivas y negativas.
- Qué imagen piensa usted que deja en los demás? Qué hace usted para ello?
- Qué piensa de las personas que usan sus capacidades para influenciar a otros? Lo ve bien? Le parece mal?

## **5. Pensamiento conceptual**

Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la situación de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

### **Comportamientos**

1. En el manejo cotidiano del sector, se conduce con eficiencia empleando lineamientos sencillos de trabajo. Solicita asistencia para el manejo de situaciones novedosas para él, que no encuentra comparación con trabajos pasados.
2. Está atento a información importante que identifica adecuadamente, utilizando herramientas para su procesamiento que le resultaron exitosas en el pasado. Se sirve de antiguos informes que le aportan posibles soluciones para los obstáculos que se le presenten en el trabajo actual.
3. Identifica conexiones adecuadas al objetivo que persigue, aplicando en la práctica información recibida tanto en procesos de capacitación como durante su educación formal. Propone a su sector el estudio de puntos importantes de la tarea a la que están asignados.
4. Se conduce con notable naturalidad en el manejo de grandes cúmulos de información, estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad, contribuyendo con ello a la resolución de los problemas en el menor tiempo posible.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme un problema que usted haya resuelto satisfactoriamente: cómo detectó el problema, cómo ideó la solución y cómo la implementó?
- Bríndeme un ejemplo de una situación compleja que haya enfrentado su empresa (actual o anterior) a propósito de algún asunto importante. Cómo es/fue la situación? (Observe el enfoque global y la subdivisión en partes del análisis.)

- Cuénteme un problema que usted haya resuelto y en el que considere que el resultado no ha sido satisfactorio: cómo detectó el problema, cómo ideó la solución y cómo la implementó.
- Presente un caso de actualidad y vea cómo lo analiza su evaluado. No refiera temas políticos o religiosos en los que puedan influir preconceptos tanto del entrevistado como del entrevistador.

## **6. Destreza matemática**

Es la capacidad de utilizar las matemáticas para la solución de problemas relacionados al entorno de su trabajo

### **Comportamientos**

1. Utiliza el tipo de matemática básica, con el cual puede contar y saber cuánto dinero o unidades debe devolver a un cliente.
2. La persona se encuentra en la capacidad de calcular los metros cuadrados de una casa en construcción
3. Dentro de su entorno se maneja como un experto, es capaz de desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Dentro de su entorno laboral, estuvo a cargo de algún proyecto? Que métodos utilizó para llevar a cabo el mismo
- Cuál ha sido la situación técnica más complicada en la que se ha encontrado? Nárreme una anécdota, y como la solucionó tuvo un impacto positivo o negativo para la organización y porque.
- Dentro de su trabajo actual, utiliza algún sistema, programa o artefacto el cual utiliza fórmulas, cálculos o medias aritméticas, que logró con esto?
- Ha tenido la oportunidad de desarrollar o participar en el diseño de algún sistema o modelo alfanumérico o numérico, cuénteme cual fue su aporte y que consecuencias trajo a la organización.

## **7. Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar - ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

### **Comportamientos**

1. Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma. Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.
2. Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de éste.
3. Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses. En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.
4. Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto a nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar?
- Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo.
- Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. Cómo lo manejó?
- Cómo planea una negociación? Qué hace después de finalizarla? (En relación a si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos.)

## **8. Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

### **Comportamientos**

1. No comparte información que para otros puede ser relevante. Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.
2. Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.
3. Comparte información relevante con su gente. Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y siente. Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.
4. Comparte la información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.

## **9. Desarrollo de relaciones**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

### **Comportamientos**

1. Mantiene vínculos cordiales tanto con compañeros de su sector como de sectores allegados. Se relaciona respetuosa y adecuadamente con todos los niveles. Es respetuoso y cordial con clientes y proveedores.
2. Atiende con buena predisposición problemas que le acercan sus compañeros o colaboradores, con el fin de mantener abierto el canal del diálogo y las relaciones fluidas con ellos.

3. Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la organización. Dedicar tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contactos.
4. Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio. Está siempre abierto a recibir a otras personas, manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos, y promueve la misma actitud en sus subordinados.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? Cuáles fueron sus resultados?
- ¿Cuáles son los métodos que ha hallado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
- ¿Alguien más conoce cómo funciona su área o departamento en lo que se refiere a su organización interna?
- Si usted fuese promovido mañana, ¿cuenta con alguna persona de su equipo que esté lista para reemplazarlo?

### **10. Pensamiento analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes

### **Comportamientos**

1. Interpreta adecuadamente la información de gestión, a fin de estructurar sus acciones. Tiene escasa capacidad de análisis. Se interesa por recopilar y examinar información. Relaciona información de baja complejidad.
2. Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema. Detecta problemas actuales o cercanos. Comprende una situación descomponiéndola en sus diversas partes, y establece relaciones entre ellas.

3. Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas. Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.
4. Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Por qué desea cambiar de trabajo? Por qué lo hizo en ocasiones pasadas? Cómo se lleva con su jefe actual/con su jefe anterior? Evalúe la consistencia de sus respuestas en relación a por qué desea cambiar de trabajo o cómo se lleva con su jefe y cómo compara esta situación presente con otro cambio de trabajo anterior, con otro jefe anterior.
- Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional.
- Relátame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. Cuáles fueron sus causas? Cuáles los efectos de la solución a la que arribo?

### **11. Habilidad analítica**

Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

#### **Comportamientos**

1. Tiene escasa capacidad de análisis. Generalmente no identifica problemas, y cuando lo hace no logra establecer sus causas. Tiene dificultad para interpretar información.
2. Detecta problemas cercanos o actuales. Comprende los procesos en los cuales está involucrado. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.

3. Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización. Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área. Está atento a las oportunidades.
4. Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que pasó? ¿cómo identificó el problema? ¿Cómo lo analizó? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?
- Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica recoger información y datos acerca de otros, ¿Cómo lo hace? Bríndeme ejemplos.
- ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector/área de responsabilidad?
- ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

### **12. Desarrollo de personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos, sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

### **Comportamientos**

1. No participa de experiencias de mentoring argumentando falta de tiempo, aunque no obstaculiza que se desarrolle la actividad con gente de su área. Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades.
2. Cuando sus colaboradores o pares recurren a él, resuelve sin dificultad sus requerimientos. Proporciona asesoría técnica útil para su área o para personas de otros sectores interesados.

3. Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles feedback sobre su performance, u orientación para desarrollar sus tareas.
4. Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y de las personas con las que se vincula. Evalúa las necesidades de formación y desarrollo de toda la gente de su empresa.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? Cómo lo implementó? Qué resultados obtuvo?
- Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
- Alguien más en la organización sabe cómo funciona su área o departamento?
- Suponga que usted es promovido mañana; alguna persona de su equipo está lista para reemplazarlo?

### **13. Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de economía donde actúe.

### **Comportamientos**

1. Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas y creativas. No busca alternativas ni nuevas aplicaciones para productos o servicios ya existentes.
2. Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área. Da solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia previamente probada.
3. Genera propuestas de cambio; propone alternativas y oportunidades de mejora. Descubre nuevas aplicaciones para productos e ideas ya existentes. Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la organización

4. Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos productos y renovando los actuales. Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.

### **Preguntas para evidenciar competencias**

- Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. Por qué cree que es (o fue) una innovación? Lo vieron así los demás?
- Cuénteme de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. Cómo fue? De qué se trataba?
- Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. Usted qué piensa? Por qué esto es así? Puede resolverse de algún modo? Esta solución corresponde a su área o sector?
- Cuando el mercado fija reglas, cuál es su actitud? Qué hace usted? Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.

### **14. Temple**

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a un buen puerto.

### **Comportamientos**

1. Revisa su actuación con autocrítica, pero le cuesta compartir esto con otros. Las explicaciones que brinda dan información detallada de sus propios errores y de sus causas.
2. Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia. Actúa ante los problemas que se le plantean con sentido común, moderación y sensatez.

3. Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes. Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
4. Es sereno, prudente y tiene una gran fortaleza. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión. No sobredimensiona logros propios ni de su equipo y puede evaluar objetivamente su desempeño y el de su gente.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme alguna situación no exitosa en su vida profesional. ¿Qué pasó?  
¿Cómo se sintió?
- Cuénteme si usted ha sufrido algún revés en su vida personal ¿Qué pasó? ¿Cómo lo superó?
- Que métodos o técnicas ha encontrado usted para supera algo negativo?

### **15. Orientación a resultados**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

### **Comportamientos**

1. Se esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones de presión, y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo. Realiza modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados.
2. Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.

3. Trabaja vigorosamente para obtener altos niveles de rendimiento; programa las tareas acertadamente y establece los métodos y procedimientos a seguir, de tal manera que se puedan conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible.
4. Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- ¿Cuál fue su grado de logros en el último ejercicio o período de evaluación? ¿Por qué piensa que alcanzó/no alcanzó los objetivos?
- Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas, ¿Usted cómo reacciona? ¿Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
- Si su gerente/director/CEO fija nuevas metas que usted no comparte, ¿Usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo.

### **16. Comprensión interpersonal**

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

### **Comportamientos**

1. Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2. Entiende los sentimientos y su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3. Entiende los porqués. Entiende el sentido o por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.

4. Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- ¿Usted suele escuchar lo que tengan para decirle o, por el contrario, con una rápida mirada ya sabe lo que está pasando? ¿Bríndeme un ejemplo del primer y segundo caso, según corresponda.
- ¿Cree que los demás recurren a usted para hablar sobre temas personales, más allá de lo que le correspondería por su rol? Ayúdeme con un ejemplo.
- ¿Cree que sus colaboradores no recurren a usted para hablar de temas personales (que puedan o no afectar en algún momento su desempeño)?
- Cuando un colaborador le plantea un problema, de cualquier índole, ¿usted suele decirse “ ya lo sabía” (había sentido que algo pasaba) o se ve totalmente sorprendido.

### **17. Modalidades de contacto**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que posea.

### **Comportamientos**

1. Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la organización. Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente. Tiene dificultades para convencer a otros sobre sus posturas.
2. Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos. Realiza preguntas que clarifican la información que circula dentro de la organización. Comparte información con los demás cuando lo solicitan.

3. Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje. Comparte con los demás la información que busca y obtiene.
4. Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y de la organización en general.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos.
- ¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona de la validez de un enfoque o una idea durante un diálogo? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
- ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Ayúdeme con ejemplos.
- ¿Qué papel juega la tecnología en su estilo comunicativo?

### **18. Habilidades mediáticas**

Es la capacidad de desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de un CD, en las teleconferencias etc. es la habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

### **Comportamientos**

1. Tiene dificultades para expresar con claridad y precisión, lo cual se agrava si encuentra presionado o sin preparación. Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.
2. Puede exponer posiciones de la compañía, con preparación previa y aleccionamiento aún en situaciones difíciles. Se maneja adecuadamente en auditorios pequeños o conocidos.

3. Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles, o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación. Posee un correcto manejo de la lengua (en los idiomas en los que sea necesario comunicarse).
4. Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas. Posee un buen nivel de expresión verbal y un buen adecuado uso de la expresión corporal.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- ¿La estrategia de su compañía incluye la exposición a los medios? ¿En caso de afirmativo: Cuénteme alguna experiencia que considere relevante. ¿Cómo se preparó para ello?
- ¿Qué libros o artículos ha publicado usted recientemente ¿Ha efectuado presentaciones? ¿Qué repercusión han tenido en su organización?
- ¿Dentro de su trabajo ha tenido que exponer alguna presentación a sus Jefes o área, cual ha sido el mayor número de personas a las que ha expuesto? ¿Cómo se sintió?
- Cuénteme como elabora una presentación, que técnicas o métodos utiliza para llevar a cabo esto?

### **19. Dinamismo**

Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

### **Comportamientos**

1. Muestra escaso interés por prolongar su jornada de trabajo, aun cuando sea indispensable quedarse fuera de hora. Tiene dificultades con el manejo del tiempo. Tiene baja tolerancia a la presión.
2. Muestra interés por cumplir con sus objetivos y los de su área, respetando incondicionalmente los horarios de trabajo de sus colaboradores. Busca la manera de optimizar su desempeño.

3. Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo. Es constante el cumplimiento de sus responsabilidades; casi siempre termina lo que empieza. Maneja el tiempo adecuadamente.
4. Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos. Se muestra firme y constante en la consecución de los objetivos de trabajo. Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial, en el trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
- Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
- ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral para usted?
- ¿En qué situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver?

### **20. Creación de equipos de alto rendimiento**

Es la habilidad de crear valor para la compañía mediante la creación de situaciones desafiantes que los motiven añadir valor en situaciones de aprendizaje continuo, para que sea posible sentir el reto y la energía necesarios para ir más allá de los resultados habituales.

### **Comportamientos**

1. Es un buen conductor de equipos de aprendizaje continuo; esto le permite proponerse y alcanzar objetivos desafiantes que agreguen valor a la compañía. Sugiere la realización de actividades cuyo fin sea fomentar y aumentar el compromiso con la empresa.
2. Brinda explicaciones acerca de cómo y porque las cosas se hacen de determinada manera, y se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones. Se compromete con la organización y brinda su ejemplo al respecto.

3. Idea e implementa estrategias destinadas a que los profesionales puedan trabajar con altos estándares de rendimiento aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, potenciando la posibilidad de crecimiento y de éxito tanto de la organización como de sus miembros.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Relátame alguna situación en la que usted y su equipo hayan perseguido un objetivo desafiante y muy difícil de lograr. ¿Cuál era su rol en el grupo? ¿Cómo se desarrolló la situación?
- Cuénteme de alguna situación en la que usted y su equipo hayan perseguido un objetivo desafiante y muy difícil de lograr, y después hayan sentido que el esfuerzo fue en vano, porque, por ejemplo, se perdió de todos modos el cliente o por qué no pudieron cumplir con el objetivo. ¿Cuál era su rol en el grupo?.
- ¿Usted asumirá un rol muy esforzado para lograr un objetivo si tuviese alguna referencia de que podría ser alcanzado?

### **21. Autocontrol**

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

### **Comportamientos**

1. Consulta cuando tiene dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista. Ante los problemas cotidianos se esfuerza por reaccionar positivamente, evitando roces y oposiciones.
2. Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia. El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Suele reflexionar acerca de su propia performance a fin de poder establecer mejoras al respecto.

3. Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constantes su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo. Funciona eficazmente y se maneja con serenidad, aun en contextos conflictivos o no habituales.
4. Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted, estando en una reunión importante, haya deseado "dar un portazo". Qué pasó? Lo hizo? Cómo se sintió antes y después?
- Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta, en su empleo actual o anterior.
- En relación con la pregunta anterior: Cómo se sintió? Cómo actuó? Volvería a hacerlo?

### **22. Desarrollo estratégico de Recurso Humanos**

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

### **Comportamientos**

1. Solicita ayuda para la evaluación de su gente cuando baja su rendimiento, y realiza las acciones necesarias para alcanzar un nivel de desempeño adecuado. Brinda cotidianamente orientación a su equipo para contribuir al desarrollo de capacidades concretas vinculadas a la especialidad del grupo.
2. Se sirve de herramientas elaboradas por otros sectores para contribuir al crecimiento de la gente de su área. Da feedback cuando su gente se lo solicita. Implementa plan de desarrollo para su equipo de trabajo, pero sin percibir el efecto que causa en su motivación.

3. Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar su desarrollo. Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado a la estrategia de la organización.
4. Adopta y desarrolla nuevos perfiles en sus colaboradores, identificando sus capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional y así ofrecer una respuesta rápida y eficiente ante los distintos escenarios previstos.

### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Cuénteme cómo es el sistema de evaluación de desempeño en su organización. En su opinión, ¿es satisfactorio? ¿Por qué?
- Cuando usted evalúa a su personal, ¿sigue las instrucciones corporativas o de la organización? ¿les pone su propia impronta? ¿por qué lo hace?
- Cuando un colaborador plantea un problema en relación con su carrera, ¿usted cómo actúa? Bríndeme un ejemplo.

### **23. Trabajo bajo presión**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### **Comportamientos**

1. Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar. Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
2. Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual. Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.

3. Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.
4. Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.


### **Preguntas para evidenciar comportamientos**

- Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?
- Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega en la universidad en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongada?
- Cuando tiene presiones de estudio o de trabajos importantes y los problemas se amontan, ¿qué hace para resolverlos?
- Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir en el plazo?

### Referencias

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Montevideo, Uruguay: Granica.
- Group, H. (1999). *Diccionario de competencias Hay/Mc Ber*. 1999.
- Moreno, J. (2000). *Diccionario de aptitudes y capacidades laborales*.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.



	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA CONSTRUCTORA  
CARRASCO & SUAREZ S.A**  
(ANEXO 3)

**1. RAZÓN DE LA REVISIÓN**

Verificar y mantener actualizada la información del procedimiento llevado a cabo y los documentos necesarios para cumplir con el mismo.

**2. OBJETIVO**

Cubrir las necesidades de personal nuevo que requiera la compañía, reclutando y seleccionado al mejor postulante con el fin de contar con personal competente para los diferentes puestos de trabajo que contribuyan así al desarrollo y buen funcionamiento de la organización.

**3. ALCANCE**

Este procedimiento abarca desde la necesidad de cubrir una vacante en la compañía, la recepción de hoja de vidas, selección y contratación de la persona en la empresa.

**4. DEFINICIONES**

**Requisición de personal:** Documento dirigido a la Gerencia de RRHH, de acuerdo a la necesidad de cubrir una vacante con sus respectivas firma y autorización del Gerente General.

**Documentos requeridos:** Documentos que debe ser entregados por el seleccionado para la elaboración de un contrato de trabajo.

**Hoja de vida:** Resumen ejecutivo de una persona que contiene información relevante acerca de sus datos personales, estudios formales o informales y experiencia laboral.

**Vacante de trabajo:** Puesto o posición de trabajo dentro de una compañía.


**Reclutamiento:** Acto de reunir o buscar un grupo de profesionales de similares características con el objetivo de cubrir una vacante de trabajo.

**Informe de selección:** Documento que contiene un resumen de la calificación del proceso de selección que sirve como soporte para la contratación de un nuevo colaborador.

**Reclutamiento externo:** Es la búsqueda de personal fuera de la compañía mediante distintos métodos para cubrir una vacante de trabajo

**Reclutamiento interno:** Búsqueda y captación de personal interno de la compañía para cubrir una vacante.

**Selección:** Acto de elegir o escoger a una o a unas personas dentro del proceso de reclutamiento.

	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

**Discriminación:** No hacer distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

**Prueba (Assessment Center):** Es un tipo de evaluación grupal, en el cual los participantes resuelven casos prácticos de forma individual o colectiva, con el fin de evaluar comportamientos manifestados al momento de ejecutar las actividades.

**Test de personalidad:** Es la evaluación que se aplica a los participantes de un proceso de selección, con el fin de evidenciar cuáles son sus características de personalidad, intereses y relaciones de los mismos en el ámbito personal-laboral.

**Cuadro comparativo de candidatos:** Es aquel que proporciona información relevante acerca de cada uno de los candidatos finalistas dentro de un proceso de selección, permitiendo a la organización evidenciar y escoger al candidato que mayor ajuste posee al puesto o vacante existente.

**Referencias laborales:** Es un documento el cual proporciona a la organización información del candidato acerca de su desempeño y relaciones en trabajos anteriores.

#### **5. FRECUENCIA:**

Cada vez que se requiera incorporar un nuevo colaborador a la organización.

#### **6. RESPONSABILIDAD:**


Gerente Administrativo/ Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional/  
Asistente de Desarrollo Humano.

#### **7. DOCUMENTOS RELACIONADOS:**

- Reglamento interno de la compañía
- Descriptivos de cargo de los puestos de trabajo
- Código de trabajo
- Contrato de trabajo

#### **8. RECOMENDACIONES:**

Se debe realizar este procedimiento de manera detallada cada vez que sea necesaria la contratación de un nuevo colaborador.

	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

## 9. EQUIPOS, MATERIALES Y REACTIVOS:

- Test psicológicos (16pf)
- Casos prácticos


## 10. RECLUTAMIENTO

### 10.1. Políticas

- Para la búsqueda de posibles candidatos, la empresa usará como fuentes externas de reclutamiento las siguientes: Linkdn, multitrabajos y computrabajos.
- Durante el proceso de reclutamiento, no se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a raza, sexo, origen de nacimiento entre otros.
- El proceso de reclutamiento estará a cargo únicamente del asistente de desarrollo humano, quien será el que responda cualquier novedad dentro del mismo
- Dentro del proceso de reclutamiento, primero se realizará un reclutamiento interno para dar prioridad a los colaboradores de la organización
- Para dar inicio al proceso de reclutamiento, el formato de requisición de personal (anexo 6), deberá constar con la firma de aprobación del Gerente General o Gerente Administrativo.
- La fase de reclutamiento tendrá un máximo de 8 días para la recolección de hojas de vida de posibles candidatos para cubrir la vacante.

### 10.2. Procedimiento

- ✓ El proceso de reclutamiento y búsqueda de posibles candidatos, inicia una vez que el departamento de Recursos Humanos recibe la *requisición de personal (anexo 6)* con la autorización previa del Gerente General o Gerente Administrativo, provenientes de cualquier área de la compañía con el fin de cubrir una vacante dentro de la organización
- ✓ Posterior a eso el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, valida la *requisición de personal (anexo 6)* aprobada por la gerencia y anuncia al Asistente de

	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	


Desarrollo Humano la necesidad de cubrir una vacante.

- ✓ Una vez que el Asistente de Desarrollo Humano es anunciado por Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, este deberá proceder a realizar la búsqueda de la persona para cubrir la vacante según el *perfil de cargo (anexo 3)*. Esta búsqueda deberá realizarse en primera instancia internamente con colaboradores de la compañía, publicando la vacante a través de correos electrónicos, carteles y afiches dentro de la organización.
- ✓ Una vez realizada la búsqueda interna en la compañía, si existe algún/ algunos posibles candidatos para cubrir la vacante, o que hayan aplicado a la misma, el Asistente de Desarrollo Humano deberá solicitar a cada uno de ellos la hoja de vida actualizada para el posterior ingreso a la participación dentro del proceso de selección. De manera contraria, si dentro de la compañía no se encuentra posibles candidatos para la vacante; el Asistente de Desarrollo Humano, deberá recurrir al reclutamiento externo a través de las fuentes (Linkdn, multitrabajos y computrabajos.); realizando la publicación de la vacante con sus respectivos requisitos para ocupar la misma.
- ✓ Una vez publicada a vacante en las fuentes externas de reclutamiento, el Asistente de Desarrollo Humano, realizará la revisión de postulaciones de candidatos en las mismas diariamente, con el fin de revisar los posibles candidatos para ocupar la posición.
- ✓ Al día 8 laborable, después de haber iniciado el proceso de reclutamiento, el Asistente de Desarrollo Humano; deberá contar con alguna variedad de hojas de vida para incluirlas en el proceso de selección.

## 11. SELECCIÓN

### 11.1. Políticas


- Durante el proceso de selección, no se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a raza, sexo, origen de nacimiento entre otros.
- Realizar un proceso de manera transparente y profesional
- Las entrevistas iniciales, por competencias y aplicación de test de personalidad; serán aplicadas a todos los participantes del proceso independientemente si este es interno o externo.
- Dentro del proceso está prohibidas preguntas de interés político, religioso, entre otros de este tipo.

	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

- Guardar con privacidad y responsabilidad la información obtenida de los participantes.
- Proporcionar seguridad a cada uno de los participantes durante la totalidad del proceso de selección
- Comunicar a los participantes la exclusión de los mismos durante el proceso y agradecer la participación de los mismos.

### 11.2. Procedimiento

- ✓ El proceso de selección inicia una vez que la fase de reclutamiento o búsqueda de posibles candidatos ha terminado. Para esto en primera instancia el Asistente de Desarrollo Humano, deberá proceder al análisis de cada una de las hojas de vida recolectadas en el proceso de reclutamiento en relación al perfil de puesto para así escoger a las más opcionadas y ajustadas al perfil.
- ✓ Posterior a esto, el Asistente de Desarrollo Humano agendará entrevistas con cada uno de los candidatos externos e internos si lo amerita, para su respectiva evaluación.
- ✓ Luego el Asistente de Desarrollo Humano, realiza las entrevistas a los candidatos, usando el formato de *entrevista inicial (anexo 8)*, *entrevista por competencias (anexo 10)* y *evaluación psicológica (anexo 9)*.
- ✓ Una vez que el Asistente de Desarrollo Humano realiza las entrevistas a candidatos y evaluaciones pertinentes, este procede a la elaboración del *informe de selección (anexo 11)* para entregarlo al Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Posterior a eso el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, revisa los informes y resultados de cada uno de los participantes, para posterior a eso en conjunto con el Asistente de Desarrollo Humano realizar el *cuadro comparativo (anexo 12)* para presentar al cliente interno o la Gerencia la terna finalista de candidatos. Si el cliente interno lo solicita y el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional está de acuerdo; se realiza a parte de las demás evaluaciones obligatorias, una evaluación final a los participantes que se encuentran en la terna finalista a través del método de evaluación de *competencias assessment center (anexo 13)*; para luego introducir el resultado en el informe final de selección.
- ✓ Posterior a las evaluaciones de cada uno de los participantes, el Asistente de Desarrollo Humano deberá realizar una presentación de Power point al cliente interno con el cuadro *comparativo entre candidatos (anexo 12)*.

	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

- ✓ Posterior a esta presentación al cliente interno, el Asistente de Desarrollo Humano, realizará el levantamiento de referencias laborales de los candidatos de la terna finalista y agendará entrevistas de candidatos con el cliente interno para su posterior elección del candidato finalista, lo cual lo hará en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Una vez que el cliente interno y el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional deciden quién es el candidato seleccionado, anuncian al Asistente de Desarrollo humano la elección.
- ✓ Luego de haber recibido la notificación del candidato el cual va a ser elegido, el Asistente de Desarrollo Humano procede a contactar a los candidatos que se encontraban participando en el proceso de selección, para informar el cierre del proceso y agradecer por la participación en el mismo. Esto lo hará en primer lugar a través de una llamada telefónica; si esta no se cumple con éxito, procederá a enviar un correo electrónico con la información antes mencionada


## 12. CONTRATACIÓN

### 12.1. Políticas

- Durante el proceso de contratación, no se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a raza, sexo, origen de nacimiento entre otros.
- Se contratará al nuevo colaborador en un plazo máximo no mayor a 2 días posterior a la elección del mismo
- El colaborador deberá entregar los documentos requeridos por la compañía en un tiempo máximo de una semana después de iniciar sus actividades dentro de la empresa
- Todo candidato debe poseer la mayoría de edad para su posterior contratación
- El poseer antecedentes judiciales o penales; invalidará la contratación del mismo
- Todo contrato deberá contar con la revisión y aprobación del asesor legal

### 12.2. Procedimiento

- ✓ El proceso de contratación, inicia una vez que el cliente interno y Jefe de Recursos


	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional deciden la elección del candidato finalista; el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional procede a la elaboración del contrato de acuerdo a los parámetros establecidos en la *requisición de personal (anexo 6)*

- ✓ Posterior a la elaboración del contrato, el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional envía el contrato al asesor legal para someterlo a revisión y aprobación por parte del mismo.
- ✓ Luego el asesor legal devuelve el contrato con las correcciones pertinentes si es el caso; y de no serlo envía el contrato con su respectiva aprobación para seguir con el proceso.
- ✓ Durante el proceso de elaboración y revisión del contrato, el Asistente de Desarrollo Humano, coordina con el laboratorio médico los exámenes pre ocupacionales para el nuevo colaborador
- ✓ Luego el Asistente de Desarrollo Humano recibe los resultados de los exámenes, los entrega a su inmediato superior para la revisión de los mismos, y si están correctos, procede con la siguiente fase del proceso
- ✓ Una vez elaborado correctamente el contrato de trabajo, y aprobados los exámenes pre ocupacionales, el Asistente de Desarrollo Humano, procede hacer firmar el contrato tanto por el representante legal de la empresa (Gerente General) y el colaborador.
- ✓ Luego de esto el Asistente de Desarrollo Humano, realiza la entrega de *documentos necesarios para ingreso de nuevos empleados (anexo 7)* y hacer firmar el contrato al nuevo colaborador para que en un lapso de dos días este se presente a la organización para empezar sus labores y entrega de la mayoría de documentos. Los documentos los cuales debe entregar el nuevo colaborador son los siguientes:

Hoja de vida

- Dos fotos tamaño carné
- Copia de cédula de ciudadanía
- Record Policial
- Copia papeleta de votación
- Copia de certificado de último grado de estudios
- Copia de carné de afiliación al I.E.S.S


	<b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b>	<b>Fecha: Octubre 2015</b>
<b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b>	<b>Recursos Humanos</b>	

- Copia de título profesional de tercer o cuarto nivel si lo posee
- Copia de cursos, seminarios, capacitaciones etc.
- Certificados de honorabilidad
- Certificado de empleos anteriores
- Partida de matrimonio (si aplica)
- Partida de nacimiento de hijos (si aplica)
- Copia del carné de CONADIS (si aplica)
- Copia de licencia de conducir (si aplica)
- Copia de libreta de ahorros y nombre del titular (si aplica)
- Certificado de vacunas (si aplica)
- Formulario 107 del SRI del empleo anterior (si aplica)

- ✓ Posterior a esto, el Asistente de Desarrollo Humano, revisa la veracidad de los documentos presentados y procede a realizar la legalización del contrato vía web en el Ministerio de Relaciones Laborales; como así también el aviso de entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ✓ Después de esto, a los dos días de inicio de actividades del nuevo colaborador; este será presentado internamente a la empresa por el Jefe de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Luego el Asistente de Desarrollo Humano, actualizará la lista de colaboradores en el sistema y procede a la apertura de una nueva carpeta de empleados en el departamento, como así también al registro de huella en el reloj biométrico
- ✓ Por último para dar cierre al proceso de contratación, el Asistente de Desarrollo Humano realiza la entrega de los equipos de protección personal (EPP) y uniformes en el caso de personal operativo e insumos de oficina en el caso de personal administrativo.

### 13. REGISTROS

- Perfil de cargo
- Registro de entrevista

	<p align="center"><b>Políticas y procedimientos (reclutamiento, selección y contratación)</b></p>	<p align="right">Fecha: Octubre 2015</p>
<p><b>Código: CCAS-RRHH-PP-01</b></p>	<p align="center">Recursos Humanos</p>	

- Exámenes médicos
- Informe de selección
- Resultado de prueba de personalidad

**(ANEXO 4)**

**1. Datos de identificación**

**NOMBRE:**

**DEPARTAMENTO:**

**CARGO:**

**2. Documentos**

DOCUMENTOS		E	P	OBSERVACIONES
1	Hoja de vida			
2	Dos fotografías tamaño carnet			
3	Cédula de ciudadanía (Copia a color)			
4	Papeleta de votación (Copia a color)			
5	Certificado de último año de estudios (Copia B/N)			
6	Título profesional (Copia a color)			
7	Certificados de trabajos anteriores ( 3 )			
8	Certificados de cursos ,seminarios, talleres, etc. (Copia a color)			
9	Certificados de Honorabilidad ( 3 )			
10	Partida de matrimonio			
11	Partida de nacimiento de hijos			



(ANEXO 5)  
**COMPARACIÓN DE CANDIDATOS**

<b>Perfil de puesto</b>	<b>Candidato A</b>	<b>Candidato B</b>	<b>Candidato C</b>
Nivel de educación formal (Estudios)			
Experiencia requerida ( No de años)			
Conocimientos informativos requeridos (.....)			
Competencias: (nombre competencia) (nivel)			
Destrezas específicas: (especifique)			
Otros aspectos: (especifique)			

**(ANEXO 6)**  
**ACTA DE ENTREGA DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y  
MATERIALES**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Número de serie</b>	<b>Estado (nuevo/usado)</b>

**(ANEXO 7)**

**1. INFORMACION GENERAL DEL CANDIDATO**

**Fecha de entrevista:**

**Nombres Completos:**

**Cargo al que aplica:**

**Edad:**

**Estado Civil:**

**No Hijos:**

**Núcleo Familiar:**

**2. INFORMACION REMUNERATIVA**

**Remuneración Actual:**

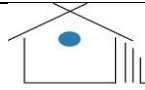
**Última remuneración:**

**Aspiración salarial:**

**3. EDUCACION FORMAL.- (Del más reciente al más antiguo)**

<b>Nivel de Educación</b>	<b>Carrera/ Área de estudio</b>	<b>Institución Académica</b>	<b>Título</b>





**5. Motivación**

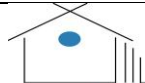
**Motivación:**

**Intereses:**

**Observaciones candidato:**

---

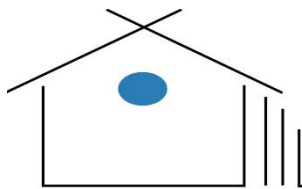
---



**C.C.A.S. S.A.**  
constructora carrasco suarez S.A.

**Informe Selección**

**Código:** CCAS-RRHH-IE-01



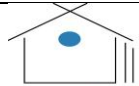
**C.C.A.S. S.A.**  
constructora carrasco suarez S.A.

**INFORME CONFIDENCIAL**

**(ANEXO 8)**

**FECHA: DÍA/ MES / AÑO**

**ELABORADO POR: Nombre/ Cargo**



**1. INFORMACION GENERAL DEL CANDIDATO**

**Fecha de entrevista:**

**Nombres Completos:**

**Cargo al que aplica:**

**Edad:**

**Estado Civil:**

**No Hijos:**

**Núcleo Familiar:**

**2. INFORMACION REMUNERATIVA**

**Remuneración Actual:**

**Última remuneración:**

**Aspiración salarial:**

**3. EDUCACION FORMAL.- (Del más reciente al más antiguo)**

<b>Nivel de Educación</b>	<b>Carrera/ Área de estudio</b>	<b>Institución Académica</b>	<b>Título</b>



**5. MOTIVACIÓN**

**Motivación:**

**Intereses:**

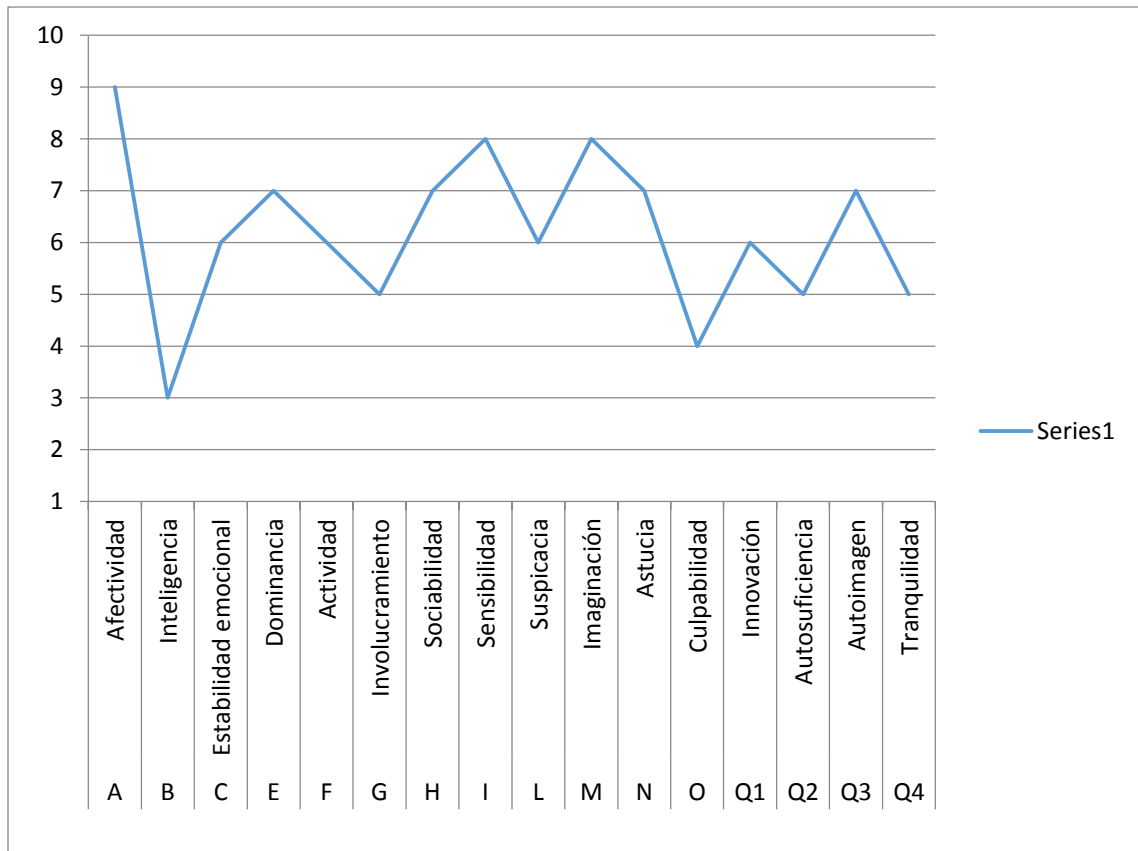
**Observaciones candidato:**

---



---

**6. EVALUACION PSICOLÓGICA (16 PF)**



**Evaluación de dimensiones.**

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	EE	Ansiedad											Estabilidad Emocional
	C	Inestable											Estable
	L	Confiado											Suspicaez
	O	Sereno											Preocupado
	Q4	Relajado											Tenso

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	EX	Introversión											Extraversión
	A	Reservado											Afectuoso
	F	Serio, formal											Espontáneo
	H	Tímido											Emprendedor
	N	Abierto											Privado
	Q2	Orientado al grupo											Autosuficiente

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	AF	Afabilidad											Dominancia
	E	Deferente											Dominante
	H	Tímido											Emprendedor
	L	Confiado											Suspicaez
	Q1	Conservador											Liberal

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	MT	Descuidado											Meticuloso
	F	Serio, formal											Espontáneo
	G	Descuidado											Escrupuloso
	M	Realista											Imaginativo
	Q3	Dejado											Perfeccionista

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	RC	Rigidez											Receptividad
	A	Reservado											Afectuoso
	I	Objetivo											Sensible
	M	Realista											Imaginativo
	Q1	Conservador											Liberal

### 7. EVALUACIÓN COMPETENCIAS

Competencia	Definición	Grado requerido (1-4)	Grado obtenido (1-4)

## **8. REFERENCIAS LABORALES**

### **REFERENCIAS LABORALES DE (NOMBRE DEL CANDIDATO)**

**Nombre del informante:**

**Cargo actual:**

**Empresa de referencia:**

### **DATOS GENERALES**

**Fecha de ingreso y salida:** (por cuanto tiempo trabajaron juntos)

**Posiciones ocupadas:** (qué relación de jerarquía tenían)

**Motivo de salida:**

### **DESEMPEÑO Y RELACIONES ORGANIZACIONALES**

**¿Cómo describiría su desempeño?**

Es

**¿Cuáles identificaría como sus fortalezas tanto en lo personal como en lo profesional?**

Es

**Oportunidades de mejora:** (qué oportunidades de mejora considera que puede tener el candidato?)

**¿Cuál reconocería como su mayor logro?**

**¿Cómo era la relación que mantenía con su jefe, compañeros y colaboradores?**

**¿De tener oportunidad volvería a trabajar con él?**

**COMPETENCIAS A EVALUAR**

(ANEXO 9)

**(NOMBRE DE LA COMPETENCIA)**

**Definición:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Preguntas para evaluar comportamientos**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Observaciones del candidato**

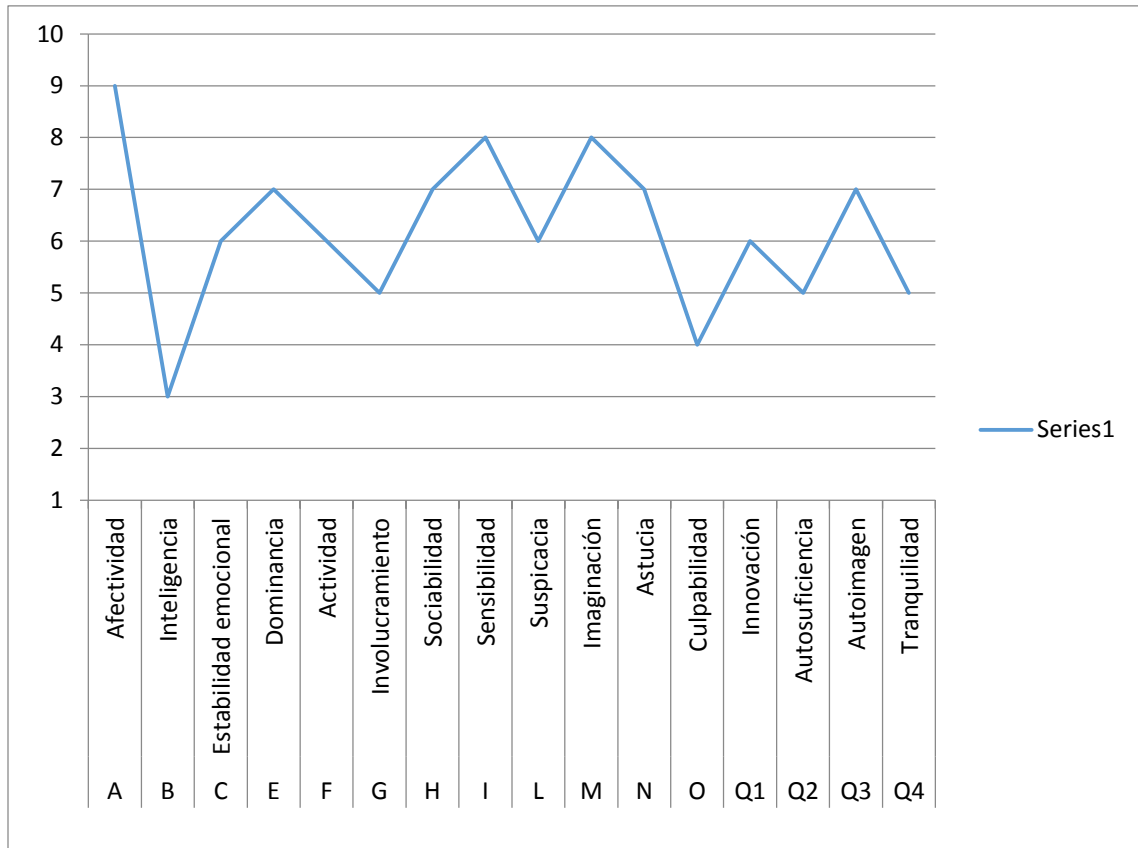
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Calificación final de la competencia**

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Grado requerido (1-4)</b>	<b>Grado obtenido (1-4)</b>

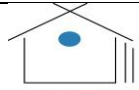
**(ANEXO 10)**

**EVALUACION PSICOLÓGICA (16 PF)**



**Evaluación de dimensiones.**

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	EE	Ansiedad												Estabilidad Emocional
	C	Inestable												Estable
	L	Confiado												Susplicaz
	O	Sereno												Preocupado
	Q4	Relajado												Tenso

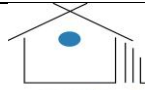


Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	EX	Introversión											Extraversión
	A	Reservado											Afectuoso
	F	Serio, formal											Espontáneo
	H	Tímido											Emprendedor
	N	Abierto											Privado
	Q2	Orientado al grupo											Autosuficiente

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	AF	Afabilidad											Dominancia
	E	Deferente											Dominante
	H	Tímido											Emprendedor
	L	Confiado											Suspicaaz
	Q1	Conservador											Liberal

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	MT	Descuidado											Meticuloso
	F	Serio, formal											Espontáneo
	G	Descuidado											Escrupuloso
	M	Realista											Imaginativo
	Q3	Dejado											Perfeccionista

Decatipos	Rasgos	Significado Polo Bajo	Polo Bajo			Promedio				Polo Alto			Significado Polo Alto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	RC	Rigidez											Receptividad
9	A	Reservado											Afectuoso
8	I	Objetivo											Sensible
8	M	Realista											Imaginativo



**C.C.A.S. S.A.**

constructora carrasco suarez S.A.

**Formato Evaluación Psicológica**

**Código: CCAS-RRHH-EP-01**

6

Q1

Conservador

Liberal

**1. Datos de identificación (ANEXO 11)**

**Departamento** \_\_\_\_\_ **Ciudad** \_\_\_\_\_

**Cargo** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

Reemplazo  Temporal  **Fecha inicio** \_\_\_\_\_

Permanente  Maternidad  **Fecha fin** \_\_\_\_\_

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Reemplaza a** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

Justificación de la contratación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Educación**

Secundaria  Universitaria  Técnica  Pos-grado

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Información de cargo**

Cargo	Nuevo ( )	Existente ( )
Sueldo	\$ _____	
Reporta a	_____	
Reportes directos	_____	

**4. Autorizaciones**

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Solicitado por			
Revisado por			
Aprobado por			

**5. Observaciones**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(ANEXO 12)**

**REFERENCIAS LABORALES DE (NOMBRE DEL CANDIDATO)**

---

**Nombre del informante:**

**Cargo actual:**

**Empresa de referencia:**

**DATOS GENERALES**

---

**Fecha de ingreso y salida:** (por cuanto tiempo trabajaron juntos)

**Posiciones ocupadas:** (qué relación de jerarquía tenían)

**Motivo de salida:**

**DESEMPEÑO Y RELACIONES ORGANIZACIONALES**

---

**¿Cómo describiría su desempeño?**

Es

**¿Cuáles identificaría como sus fortalezas tanto en lo personal como en lo profesional?**

Es

**Oportunidades de mejora:** (qué oportunidades de mejora considera que puede tener el candidato?)

**¿Cuál reconocería como su mayor logro?**

**¿Cómo era la relación que mantenía con su jefe, compañeros y colaboradores?**

**¿De tener oportunidad volvería a trabajar con él?**

(ANEXO 13)

**ASSESSMENT EJECUTIVO CONSTRUCTORA CARRASCO SUAREZ S.A  
CARGO:**



EVALUADOR: \_\_\_\_\_

COMPETENCIA																
	NIVEL				NIVEL				NIVEL				NIVEL			
	Requerido N/A				Requerido N/A				Requerido N/A				Requerido N/A			
NOMBRES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>CANDIDATOS</b>																

**OBSERVACIONES**

NOMBRE

NOMBRE

NOMBRE

NOMBRE

(ANEXO 14)

**Fecha de Evaluación:** día/mes/año

**Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_

**Cargo que Desempeña Actualmente:** \_\_\_\_\_

1. **¿Fortalezas encontradas en el periodo de prueba?:**
2. **¿Aspectos a mejorar durante el periodo de Prueba?:**
3. **Como considera que podría mejorar estos aspectos?:**
4. **¿Considera que Cumple con las expectativas y debería renovarse su contrato?:**

Sí \_\_\_                      No \_\_\_

**Porque:**

---

---

**5. Observaciones adicionales:**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
*Firma Evaluador*

\_\_\_\_\_  
*Firma Evaluado*

\_\_\_\_\_  
*Nombre Evaluador*

\_\_\_\_\_  
*Nombre Evaluado*