

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRA(O) EN GESTIÓN DE LA
CONSTRUCCIÓN**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR
EL MANEJO DE PROYECTOS Y CONTRATOS DE LA EMPRESA "INVERSIONES Y
SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV"**

PRESENTADO POR:

ARQ. CARLOS ELIU BENAVIDES ARGUETA

ING. CARLOS ANTONIO RIVERA FUENTES

ING. JOSE BOANERGE CARRANZA COREAS

ASESOR:

MBA. ANGEL ROBERTO CALDERON VARGAS

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2018

GENERALIDADES.

Biblioteca Central



NOMBRE DEL RECTOR.

DR. RAÚL RIVAS QUINTANILLA

NOMBRE DEL VICE-RECTOR.

MS. SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES

FISCAL.

MR. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO

	UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS Unidad de Gestión del Conocimiento	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
INVENTARIO		
UNIDAD DE GESTIÓN		
FECHA DE ADICIÓN		15 NOV 2018
PROVEEDOR <i>Facultad de Post-grado</i>		
UBICACIÓN ☐ BIBLIOTECA CENTRAL ☒ BIBLIOTECA USulután ☐		
TIPO ☐ DONACIÓN ☒ CANJE ☐ OTROS ☐		

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a cada una de las personas que se sumaron a esta causa. A la institución Académica por dedicar a mi formación los recursos necesarios para lograr los objetivos planteados, por promover el autoaprendizaje significativo por medio de sus estrategias pedagógicas. Al propietario de Inversiones y Servicios Quinteros Díaz por permitirnos hacer esta investigación en su empresa y por la apertura hacia la propuesta. A cada uno de los docentes que aportaron a mi formación profesional conocimiento y experiencia para lograr que llegará a este punto. Al asesor Mba Roberto Calderón por su asesoría y compromiso en el desarrollo del trabajo de investigación y a las personas que se sumaron con sus aportes a este trabajo. A compañero y amigos que nos instaron seguir preparándome y nos animaron a no prevalecer en el objetivo propuesto.

INDICE	
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO 1	1
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. SITUACION PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIÓN	2
1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.	3
1.2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.	3
1.2.3 DELIMITACIÓN TEMÁTICA.....	3
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5 OBJETIVOS.....	5
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CAPITULO 2	6
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	6
2.2 METODO DE INVESTIGACION.....	6
2.3 ENFOQUE DESCRIPTIVO.....	6
2.4 POBLACION Y MUESTREO.....	7
2.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	7
2.6 ETAPAS.....	8
2.7 PROCEDIMIENTO.....	9
CAPITULO 3 – MARCO TEORICO.....	10
3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	10
3.1.1 EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	10
3.1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	12
3.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.....	14
3.2.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	14
3.2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.	16
3.2.3 DESEMPEÑO LABORAL.....	16
3.2.4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	17

3.2.5 ANÁLISIS PEST.....	17
3.2.6 ANÁLISIS FODA.....	17
3.2.7 PLANIFICACIÓN DEL RECURSOS HUMANOS.....	17
3.2.8 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN.....	19
3.2.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	21
3.2.10 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	22
3.2.11 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	22
3.2.12 CAPACITACIÓN.....	23
3.2.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
3.2.14 METODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27
3.2.15 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	29
3.2.16 CLIMA LABORAL.....	30
3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
3.4 SISTEMA DE HIPOTESIS.....	34
CAPITULO 4.....	35
4.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	35
4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	36
4.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
4.4 ANALISIS FODA.....	44
4.5 FODA.....	45
4.6 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	49
4.6.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S.A DE C.V.....	51
4.6.2 DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	52
CAPITULO 5.....	104
PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL MANEJO DE PROYECTOS Y CONTRATOS DE LA EMPRESA "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V.....	104
5.1 ORGANIGRAMA PARA INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V.....	105
5.2 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	106
5.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	109
5.3.1 COMPETENCIAS GENERALES.....	110
5.3.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES.....	118

5.3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	131
5.4 DESCRIPTORES DE PUESTOS SEGÚN NUEVA PROPUESTA	140
CAPITULO 6	217
PROCESO BASICOS DE ADMINITRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	217
6.1 MANUAL DE SELECCIÓN DE TALENTOS	217
INTRODUCCIÓN.....	218
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	219
POLITICAS.....	221
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	225
PROCESO DE SELECCIÓN.....	226
PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	227
6.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA MEDIR Y ENCONTRAR BRECHAS DE MEJORA.....	228
6.2.1 FORMATO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	231
6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	233
6.4 MANUAL DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS	236
6.4 CLIMA LABORAL	245
CONCLUSIONES.....	249
RECOMENDACIONES	252
BIBLIOGRAFIA.....	254
ANEXO 1	256
ANEXO 2	257
ANEXO 3	260
ANEXO 4	261
ANEXO 5	262

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día las empresas están en constantes cambios y mejoras en todos los procesos que realizan para la prestación de bienes y servicios y más allá tratar de satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes.

En ese sentido, las organizaciones a través de la mejora continua no solo se orientan a los procesos, optimizar recursos, maximizar utilidades, sino también a los colaboradores. Por tanto, se debe potencializar las competencias de los colaboradores a través de capacitación.

El presente documento, contiene el desarrollo una propuesta de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias.

Se inicia la propuesta partiendo de una investigación que nos permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con esta base, se procede a desarrollar un modelo de gestión del talento que incluye en primer lugar un diccionario de competencias que es clave para el desarrollo del siguiente paso que es un manual de funciones de puesto. Todos los procesos de Gestión del Talento Humano tienen una secuencia y una coherencia entre sí, es decir un proceso lleva a otro proceso; todos ellos siempre orientados a la más eficiente administración del recurso más valioso que es el recurso humano.

En este se presenta la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte de la Gestión por competencias: los Diccionarios de Competencias.

Se diseña un proceso para reclutamiento, selección y contratación de personal, añadiéndole al proceso todas las políticas; también continuando con esa secuencia se diseña una herramienta para evaluación de desempeño y también se propone una herramienta para un estudio de clima laboral; presentando todos los formatos que servirán de apoyo a la organización para la transición hacia un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias.

CAPITULO 1

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACION PROBLEMÁTICA

La época actual demanda un alto nivel de competitividad y productividad en las organizaciones de todos los sectores empresariales, constituyendo segmentos de gran importancia debido a los cambios que surgen a nivel global, principalmente para obtener mejores resultados logrando la permanencia, el constante crecimiento y la preferencia del cliente.

La industria de la construcción es un sector de suma importancia para la generación de nuevos empleos en El Salvador, ya que posee características fundamentales que contribuyen al crecimiento y desarrollo económico, representando una de las potencias principales que fortalece la economía del País "En El Salvador, la industria de la construcción aporta en promedio un 37% de la inversión. Esto es consecuencia de que, por su propia naturaleza el sector produce capital físico, de tal manera que el 91% del destino de su oferta es inversión" (Revista Estadística de la Construcción CASALCO 1ª Edición 2014)

Hoy en día, el tema de gestión del talento humano como herramienta o enfoque gerencial, ocupa un lugar significativo en las teorías y prácticas de la nueva administración.

Bajo este contexto, un sistema administrativo eficiente debe cumplir con los procesos adecuados de administración, innovando en el uso de herramientas administrativas que faciliten la solución de los problemas que desafían a las empresas constructoras a nivel nacional. Uno de los principales retos que afrontan las organizaciones es la deficiencia o la inexistencia de un departamento de recursos humanos ligando casi siempre el área con el tamaño o la complejidad de la empresa, siendo esta una base fundamental por ser un área especializada.

La empresa "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV" como organización privada, se encarga de comercializar producto agro ferreteros y ejecutar proyectos de Obras Civiles en la Zona Oriental de El Salvador. Está confirmada por dos departamentos: Ventas y Proyectos; para su funcionamiento se organiza en diferentes unidades: Planeación, Control de Calidad, operativos, técnico-administrativo y ventas.

La empresa se caracteriza por tener en la actualidad una estructura piramidal y centralizada, donde las decisiones se toman en la cima de las jerarquías, con el establecimiento de normas y reglamentos internos para regular el comportamiento de los miembros.

Debido al origen paradigmático y tradicionalista de este sistema jerárquico bien definido, el grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realizan en la cúpula, los subordinados se ven forzados a trabajar bajo presión, el control está muy concentrado en la alta dirección.

De igual manera, las organizaciones con visión de sobrevivir y sobresalir en un entorno globalizado deben poseer ventajas competitivas, por lo que no solamente deben aportar capital financiero y tecnología, pues ante las exigencias de los clientes se debe contar con capacidad de innovación y habilidades que permitan un crecimiento sostenido.

Esta exigencia se llena en parte con una buena selección del talento humano, complementándose con un sistema de evaluación del desempeño que le permita mejorar los indicadores de rendimiento y eficiencia laboral. Por eso la importancia de un Sistema de Gestión del Talento Humano, que se encargue de velar por el recurso más valioso de la empresa que es el recurso humano y pueda ejecutar todos los procesos objetivamente desde la atracción del talento, la selección, contratación, inducción, compensación y está constantemente monitoreando el clima laboral para garantizar el cumplimiento de todas las dimensiones por las que vela el área de gestión humana.

Cuando no hay un buen proceso de selección, inducción y retención del talento humano, las empresas tienen altos índices de rotación, esto implica un aumento significativo en los costos de selección y entrenamiento del nuevo personal. En cuanto a los planes de carrera, si no existe un proceso establecido y ejecutado por un área designada, estos pueden volverse poco objetivos y dejar de evaluar al aspirante en base a sus competencias.

1.2. DELIMITACIÓN

Para la realización de este estudio, tomaremos como parámetro las siguientes delimitaciones:

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.

La investigación será realizada en la empresa "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV". Ubicada en la ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, El Salvador.

1.2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.

Para el desarrollo de la presente investigación, el tiempo asignado para este estudio comprende los meses de enero a Julio del año 2018, periodo en el que se realizará el perfil de investigación, la documentación bibliografía y el trabajo de campo comprendiendo todos los elementos que contiene el presente trabajo.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMÁTICA.

La investigación se enfatizó dentro del área de Gestión del Talento Humano, específicamente en explorando las condiciones actuales a través de un instrumento de entrevista y un FODA, donde se consideró el diagnostico situacional de las necesidades actuales de un sistema de gestión del talento humano, para el personal operativo, técnico y administrativo de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV", así como la construcción de herramientas de evaluación del talento humano con incidencias en el análisis de puestos, manual de funciones, manual de puestos y fichas de contratación, verificando si los objetivos de las herramientas del talento humano se encuentran enlazados con las actividades a evaluar.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Qué impacto tendría implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el manejo de proyectos y contratos de la empresa "Inversiones y Servicios Quinteros Diaz SA de CV?

1.4 JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad las empresas en desarrollo están creciendo administrativamente y dentro de ese ordenamiento están creando sus sistemas de gestión del talento humano, con el fin de retener al recurso más valioso que poseen, eso además que deben de aplicar técnicas de administración moderna para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el recurso humano con el que se dispone, mejorando su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las actividades que se llevan a cabo.

Realizar una eficiente planificación de actividades en una empresa es parte de la calidad en el servicio, no hacerlo traería consigo una serie de problemáticas y conflictos que perjudicarían al cliente. Por tal razón, el presente modelo de gestión de talento humano pretende brindar las herramientas y las estrategias necesarias para la gestión del talento humano, con el objetivo de retenerlos y vincularlos, haciendo que el colaborador de la empresa se sienta parte fundamental en el crecimiento de la empresa, de esta forma logramos empleados más satisfechos y comprometidos con los objetivos de la empresa.

La presente investigación se considera de gran importancia porque permitirá recolectar información específica, que nos permita diseñarles un Sistema de Gestión de Talento Humano a la medida, contextualizado, basado en las necesidades reales de la empresa y de esta forma lograr que el modelo de gestión de talento humano, que se beneficie tanto a la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV porque logrará tener estandarizados sus procesos de Gestión del Talento Humano, así como los colaboradores que tendrán un proceso transparente y objetivo desde la contratación así como las propuestas de retención del talento.

Los colaboradores son un elemento esencial para el éxito de cualquier organización, debido a que, de su desempeño depende el crecimiento sostenido de ésta.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano a la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV" de la Ciudad de San Miguel, para mejorar los procesos administrativos, que permita optimizar los recursos, el logro de contratos y la ejecución de los proyectos.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV" para diseñar la propuesta con base en las necesidades identificadas.
- Elaborar los descriptores de los puestos tipo de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV" que permita seleccionar, evaluar y desarrollar el talento humano.
- Diseñar una propuesta para cada proceso básico de la Gestión del Talento Humano, para la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV" elaborando un manual de procedimientos y sus políticas.
- Elaborar un manual de prestaciones y beneficios para la empresa "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV. Para contribuir con la retención del Talento Humano.

CAPITULO 2

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

Tipo de estudio será descriptivo y documental, el cual busca la generación de conocimientos de herramientas de gestión del talento humano para la mejorar el desempeño laboral de la empresa "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV".

2.2 METODO DE INVESTIGACION

La metodología a utilizar será el enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo que tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar los resultados de las observaciones en el objeto de estudio. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

2.3 ENFOQUE DESCRIPTIVO

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri, 2014)

El estudio según la naturaleza de la investigación por su nivel de particularidad, se describe la situación actual de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV", respecto al desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

La finalidad de la investigación será proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el manejo de proyectos y contratos de la empresa "Inversiones y Servicios Quinteros Díaz SA de CV.

2.4 POBLACION Y MUESTREO

La investigación se realizará tomando como universo o población de estudio, todas las personas que trabajan en cualquiera de los departamentos de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV".

DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO	TECNICO	OPERATIVOS	TOTAL
EMPLEADOS	5	8	25	38
PORCENTAJE DE POBLACION	13%	21%	66%	100%

2.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación se recopilará información en los departamentos técnico y administrativo de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV". Dicha información está basada en diversos instrumentos que permitirán el logro de los objetivos propuestos haciendo uso de los diferentes instrumentos.

OBSERVACION.

"Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías"

CUESTIONARIO.

Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Sampieri, 2014)

ENTREVISTA.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura.

CAPITULO 3 – MARCO TEORICO

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

3.1.1 EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

El área de Recursos Humanos es fundamental para el logro de los objetivos empresariales, esto debido a que las estrategias solo pueden realizarse a través de las personas. Los cambios en el entorno y las exigencias de la demanda han incidido para que las organizaciones consideren la importancia del Talento Humano en el desarrollo eficiente de las actividades para alcanzar el éxito empresarial.

Así como la organización evolucionó en la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento, la gestión del talento humano también se desarrolló a lo largo de estas eras, aportando diferentes enfoques para que las organizaciones interactuaran con colaboradores.

En estas eras, el área de la Administración de Recursos Humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque adopta las normas de su época, el pensamiento imperante y las necesidades de las organizaciones.

En la industrialización clásica en los años de 1900 a 1950, surgen los departamentos de personal que tenían como función principal hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la planilla, el control de horas trabajadas para efecto de pago, la aplicación de amonestaciones y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc.

Como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial los departamentos de personal son desplazados por el departamento de Relaciones Industriales que surgieron como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Relaciones industriales asume el papel de armonizar la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la alta gerencia.

En 1950 inicia la era de la industrialización neoclásica, la cual finaliza en 1990. En 1970 surgen los departamentos de recursos humanos, sustituyendo a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Agregando a tareas operativas y tácticas, las funciones de reclutamiento, selección, formación, evaluación, remuneración, higiene y la seguridad en el trabajo, así como las relaciones laborales y sindicales.

En esta etapa se considera a las personas como "recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización¹".

En la era del conocimiento la que se dio a partir de 1990, "surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos²". Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas toman un rol activo, convirtiéndose en agentes pensantes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

En esta era, a las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas, logrando con esto fidelidad con la organización y eficiencia en el desarrollo de sus

¹ Chiavenato, I. (2011). *Op. Cit.* Pág. 8

² Chiavenato, I. (2009). *Op. Cit.* Pág. 42

funciones. En este sentido gestionar al talento humano no es considerado un problema o un reto, es una ventaja competitiva que le permite a la organización concretar sus objetivos.

El área de recursos humanos a través de la historia ha transgredido de ser un ente netamente operativo a convertirse en un aliado estratégico de la alta dirección, en algunas organizaciones de ser unidad staff ha pasado a ser unidad estratégica de negocios la cual recibe recursos significativamente cuantiosos pero que a su vez debe ser redituable sobre la aplicación de los diferentes procesos que conforman el área del talento humano. Es necesario mencionar que la planificación estratégica general de la organización es el principal insumo que debe considerarse en el área de gestión humana para delinear los planes con los que realizará el trabajo en un periodo de tiempo determinado, mencionando por ejemplo que si la organización pretende crecer y expandirse, el área de gestión humana debe identificar qué tipo de talento humano y que tipo de conocimientos deben de poseer éstos para proceder a la búsqueda y atracción de los talentos humanos que puedan responder a estas exigencias, tal es el caso que el rol de unidad estratégica que adquiere el área de gestión humana debe estar enfocada a desarrollar competencias con niveles de intelectualidad máxima con la intención que el desarrollo personal y profesional sea un incentivo para que el talento humano no abandone la organización y contribuya a lograr los objetivos generales de la empresa. Hay que resaltar que el desarrollar competencias no tiene que ver únicamente con generar sentido de pertenencia sino también con atraer los mejores talentos que se puedan encontrar en un mercado de recursos humanos, todo esto es posible generando una imagen corporativa que sea atractiva para que los mejores talentos quieran formar parte de una organización visionaria, exitosa y competitiva.

Es importante mencionar que las grandes organizaciones han asignado autoridad al área de gestión humana con el objetivo de que pueda tomar sus propias decisiones y que estas vayan en concordancia de lo que espera el talento humano y de lo que este debe aportar para que la organización logre sus objetivos de largo plazo.

3.1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Uno de los componentes fundamentales en la gestión del talento humano es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones para poseer ventajas competitivas deben ser eficientes y eficaces.

La evaluación del desempeño no es reciente, desde que un empleador contrata a una persona, pasa evaluaciones en términos de costo beneficio.

Recorriendo la historia, se encuentra que "los emperadores de la dinastía China, en los años 221-265 d. C. tenían un "valorador imperial", cuya tarea consistía en valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte"³.

En la edad media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, en 1539 y reconocida en 1540 como organización, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los Jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. "El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente"⁴.

En 1842 el Servicio Público Norteamericano desarrollo parámetros o registros para evaluar el desempeño laboral, implantando un sistema de informes anuales.

En 1880 el ejército norteamericano adopto el sistema implementado por el Servicio Público Norteamericano, en el que se evaluó características físicas, intelectuales, evaluación por objetivos para identificar a la persona idónea en cada puesto, métodos de evaluación estadísticos y registros del rendimiento.

General Motor diseño en 1918 un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a expandirse después de la Segunda Guerra Mundial.

Grandes aportes a la administración fueron proporcionados por la Escuela de Administración Científica, Frederick Winsloy Taylor de 1856 a 1915, hizo aportes a la

³ Rodríguez Muriel, S. (2012). *Pasión por los RRHH, por las personas*. Recuperado de <http://soniarmuriel.blogspot.com/2012/02/la-evaluacion-del-desempeno-ha-muerto.html>

⁴Hernández Méndez, D. (2012). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/capitulo_4_evaluacin_del_desempeo.html

evaluación del desempeño, estableciendo principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y optimización de los materiales. Dentro de sus aportes se encuentran los estándares.

Rober Owen (1771-1858) es uno de los autores de la Escuela de Relaciones Humanas, hizo contribuciones importantes a la evaluación del desempeño, "difundió la idea del "bienestar social de sus colaboradores tanto en la comunidad como en el trabajo"⁵.

3.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.

3.2.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La gestión del talento humano es parte esencial para el buen funcionamiento de una organización, ya que es uno de los recursos más importantes, por medio de ellos se pueden lograr los objetivos establecidos y de igual forma se puede obtener a un mejor desarrollo de la empresa para alcanzar un alto nivel de competitividad.

La buena gestión constituye un aspecto crítico dentro de cualquier organización, pues tiene que ver con su elemento más importante: el ser humano. Una atención permanente al desarrollo de las personas, a través de una filosofía, de políticas, de sistemas, procesos y métodos que consulten sus necesidades y aspiraciones, puede contribuir significativamente a estructurar una organización eficiente.

"Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización"⁶

Ya sea director general, gerente o supervisor, cada administrador desempeña un rol importante en sus funciones administrativas que contribuyen al proceso administrativo siendo este planear, organizar, dirigir y controlar.

⁵ Münch, L. (1ª Ed.). (2010). *Administración: La Administración y sus escuelas*. México: Pearson.

⁶ Dessler, Gary. (2011). *La administración de Recursos Humanos en la Actualidad*. 5ª edición. Cap.I, *Administración De Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. pag.2. Pearson Educación. México.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con personas o recursos humanos. En cierto sentido, es un área de estudio relativamente nueva. "El profesional de recursos humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas; sin embargo, el área de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización"⁷.

- **OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta relación de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue en todas sus habilidades capacidades logrando la eficiencia y la competitividad organizacional.

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general se refleja en ese enfoque.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

"Entre los principales objetivos de la gestión del talento humano están:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir la auto realización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables"⁸.

⁷ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.4, *La Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, *El Capital Humano de las Organizaciones*. pag.96. Mc Graw Hill. México.

⁸ <http://www.psicologiaempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>, Consultado. (11/03/2016).

3.2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.

Las organizaciones aplican competencias para solucionar y desarrollar individuos para roles claves; es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requerido para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia. En general, para que el modelo por gestión de competencias sea efectivo debe de contar con mucha información para obtener los perfiles, la evaluación y destacar la necesidad de capacitación.

La gestión del talento humano por competencia produce un gran impacto en la gestión de recursos humanos ya que identifica a las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, por lo tanto, surge como una alternativa que permite lograr una gestión que posea una visión integral, mediante objetivos comunes que resulten coherentes entre sí.

"La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional"⁹.

3.2.3 DESEMPEÑO LABORAL.

"El comportamiento de la persona que lo ocupa, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en le. El valor de las recompensas y percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñara"¹⁰.

⁹ <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>. Consultado (12/03/2016).

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.202. Mc Graw Hill. México.

Es el nivel de ejecución alcanzado por el empleado en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, en él se reflejan la manera en que trabajan eficazmente los empleados de la organización para alcanzar metas comunes.

3.2.4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

El diagnostico situacional de la empresa se realizaría con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimientos para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa.

3.2.5 ANÁLISIS PEST.

Es la posición estratégica de la empresa, haciendo énfasis en el análisis del entorno enfocándose en las fuerzas externas Se define como "Un análisis de los factores políticos económicos, sociales, tecnológicos (PEST) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio"¹¹.

3.2.6 ANÁLISIS FODA.

Este análisis provee excelente información para la toma de decisiones y permite una mejor perspectiva para determinar fortalezas y debilidades realizando una exploración amplia del entorno que identifique las oportunidades y amenazas que en él se presenta. El análisis FODA "es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se pueda conseguir"¹². Es una herramienta administrativa importante, haciendo referencia a un diagnostico actual y real de la empresa.

3.2.7 PLANIFICACIÓN DEL RECURSOS HUMANOS.

Planificación abarca la definición de metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y el desarrollo de una jerarquía de los planes para integrar y coordinar las actividades; sirve para no perder

¹¹ *Graham Friend y stefan zehle. Como diseñar un plan de negocios. 1ª edición. pag. 42 Buenos Aires, Argentina.*

¹² . <http://www.gestiopolis.com/analisis-dofa/> consultado (10/05/016)

de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. "Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgo".

La planificación establece un esfuerzo coordinado, dando dirección tanto a los administradores como a los que no lo son, cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, deben empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros y trabajar en equipo.

Con la planeación de recursos humanos se identifican las necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos sirve como un enlace entre la administración de los recursos humanos y el plan estratégico general de la organización.

"En términos Generales la planeación es la función administrativa, qué trata de responder a las preguntas: ¿Qué acción es necesaria?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿cuándo?, ¿Quién debe hacerlo? Y ¿Cómo debe hacerla?"¹³.

- **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN:**

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

- **TIPOS DE PLANIFICACIÓN.**

¹³ Serrano, Alexis. (2010). Cap.4, Las planeación. 11ª Reimpresión. Administración I y II (conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED). pag. 79. Talleres gráficos UCA. El Salvador.

La planificación estratégica gira entorno a los elementos visión, misión, objetivos, estrategias de la organización y se centra principalmente en las directrices, objetivos y estrategias para el bienestar de la organización y su interrelación con el entorno.

- **ESTRATÉGIAS.**

"Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran los planes de los distintos niveles de la empresa"¹⁴.

3.2.8 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN.

- **FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.**

La colección específica de normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre si dentro de la organización y fuera de ella nos conducen a la filosofía organizacional.

"Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón ser de la organización y presentan su compromiso ante la sociedad"¹⁵.

- **VALORES.**

Los valores organizaciones son elementos claves por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan juntos para poder obtener el mismo objetivo para la organización. Para que ellos sean efectivos los miembros del grupo deben ejercerlos por convicciones propias bajo normas de conductas que favorezcan a toda la organización.

"Los valores: pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa"¹⁶.

¹⁴ Munch, Lourdes. (2010). Cap.3, Planeacion. 1ª Edición. Admisntracion. Gestion Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag.43. Pearson Ecaducaion. Mexico

¹⁵ Munch, Lourdes. (2010). Cap.3, Planeacion. 1ª Edición. Admisntracion. Gestion Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag.42. Pearson Ecaducaion. Mexico

¹⁶ Munch, Lourdes. (2010). Cap.3, Planeacion. 1ª Edición. Admisntracion. Gestion Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag.43. Pearson Ecaducaion. Mexico

- **MISIÓN.**

"Es la labor, el encargo o servicio especial que una organización se propone lograr a largo plazo.

La misión es una formulación en la que se expresa, de la manera más clara posible, que, por que, como, a quienes, cuando y donde hay que hacer y dar los que hay que hacer"¹⁷.

Establecer la misión de una organización permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la organización en función de esta; es decir, nos permite lograr que se establezcan, objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas, logrando así coherencia y organización.

Establecer la misión de la organización nos permitirá: darle identidad a la empresa, cimentar las bases para su cultura organizacional y motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.

- **VISIÓN.**

"Es la capacidad Gerencial de ubicar a la empresa en el futuro"¹⁸. Permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, nos permite guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

"La visión debe resumir las siguientes características:

- Breve
- Fácil de captar
- Inspiradora

Así mismo la visión fija el rumbo de la organización, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos"¹⁹.

¹⁷ Serrano, Alexis. (2010). Cap.3, Las planeación. 11ª Reimpresión. Administración I y II (conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED). pag.44. Talleres gráficos UCA. El Salvador.

¹⁸ Serrano, Alexis. (2010). Cap.4, Las planeación. 11ª Reimpresión. Administración I y II (conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED). pag.81. Talleres gráficos UCA. El Salvador

¹⁹ Munch, Lourdes. (2010). Cap.3, Planeación. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag.44. Pearson Educación. México

- **POLÍTICAS.**

Se refiere a los criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de estrategias.

La política deberá ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización. "Es una guía o lineamientos de carácter general, que indica el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio. Es decir, que las políticas guían hacia el logro de objetivos"²⁰.

- **OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

Toda empresa pretende alcanzar objetivos que identifican el punto final o condición que se desea alcanzar en la organización.

Los objetivos "son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto"²¹.

3.2.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Este es un proceso fundamental que permitirá definir qué personas con que habilidades y conocimientos necesitamos para la organización y que necesidades de capacitación tenemos. Identifica detalladamente las tareas comprendidas en un determinado puesto, las relaciones de estas tareas con otras posiciones en la organización y la definición de las habilidades y capacidades necesarias para que un empleado se desempeñe en el puesto adecuadamente.

"La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos

²⁰ Serrano, Alexis. (2010). Cap.4, Las planeación. 11ª Reimpresión. Administración I y II (conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED). pag.82. Talleres gráficos UCA.

²¹ Serrano, Alexis. (2010). Cap.4, Las planeación. 11ª Reimpresión. Administración I y II (conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED). pag.82. Talleres gráficos UCA.

(porque lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas"²².

Cuando se definen los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se necesita definir con claridad las actividades y funciones que se realizarán en cada unidad o puestos en los diferentes departamentos o áreas de la organización. Consiste "en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo"²³.

3.2.10 ANÁLISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos constituye una técnica administrativa que sirve para estudiar y conocer las características y elementos de un puesto identificando el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante. El análisis de puestos; "es una técnica donde se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña"²⁴.

A partir de dicho análisis es posibles decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. No es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

3.2.11 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

Existen varias técnicas que se puede utilizar para obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. Se podrá utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor al propósito.

- **MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA.**

²² Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.8, Descripción y Análisis de Puestos. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag. 190. Mc Graw Hill. México.

²³ Munch, Lourdes. (2010). Cap.3, Planeación. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag. 62. Pearson Educación. México

²⁴ Munch, Lourdes. (2010). Cap.3, Planeación. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag. 75. Pearson Educación. México

El análisis de puestos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los puntos claves de sus observaciones.

- **MÉTODO DE CUESTIONARIO.**

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.

- **MÉTODO DE LA ENTREVISTA.**

"El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato"²⁵.

3.2.12 CAPACITACIÓN.

La capacitación lleva a la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de sus actividades. La capacitación representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de los recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo los que lo desempeñan.

"La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos"²⁶

La capacitación garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco la capacitación busca básicamente: promover el desarrollo integral personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización y propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.8, Métodos para la descripción y análisis de puesto. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.194. Mc Graw Hill. México.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.14, Capacitación y Desarrollo del Personal. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.322. Mc Graw Hill. México.

"McGehee subraya que: capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar actividades administrativas y actitudes ante problemas sociales"²⁷

3.2.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La administración es el punto clave de todos los sistemas de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La evaluación del desempeño identifica, mide y administra el desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor excelencia y cualidades de una persona"²⁸.

• OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

"La evaluación pretende alcanzar diversos objetivos intermedios los cuales se mencionan a continuación:

1. Adecuación del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del personal de desarrollo de los empleados.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap. 14, Capacitación y Desarrollo del Personal. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag. 322. Mc Graw Hill. México.

²⁸ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap. 9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag. 202. Mc Graw Hill. México.



9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación de la información del individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.”²⁹.

“En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente de la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte y los objetivos de los individuos, de otra”³⁰.

Para realizar una adecuada gestión del recurso humano, sin lugar a dudas una de las herramientas principales para tal fin es la evaluación de desempeño, siendo esta uno de los pilares fundamentales para que la organización alcance niveles de eficiencia que la conviertan en una organización más competitiva.

• BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo.

• BENEFICIOS PARA EL GERENTE:

1. “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar su subjetividad.

²⁹ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.206. Mc Graw Hill. México.

³⁰ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.206. Mc Graw Hill. México.

2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño."³¹

De esta forma el gerente podrá logra en su personal la aplicación de estrategias que le sirvan para planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá constituir su unidad de manera que funcione como un engranaje.

- **BENEFICIOS PARA LA PERSONA:**

1. "Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, según sus puntos fuertes y débiles.
3. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.)
4. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales"³².

- **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN:**

1. "Evaluar su potencial humano a corto, mediano y corto plazo, y definir la contribución de cada empleado.
2. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para una promoción o transferencia.

³¹ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.207. Mc Graw Hill. México.

³² Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.207. Mc Graw Hill. México.

3. Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a sus empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de relaciones humanas en el trabajo"³³.

- **IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN Y CONTROL.**

La evaluación y el control están íntimamente ligado con la planificación, siendo el control la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado.

- **ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES E INDICADORES.**

Implica la verificación de los resultados de acuerdo a lo planeado, para lo cual se requiere el establecimiento de estos "como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control"³⁴.

3.2.14 METODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño es de gran importancia en toda organización debido a que por medio de ella se juzga la manera en que los empleados llevan a cabo sus actividades laborales, teniendo como base los resultados que han logrado antes de ser evaluados.

"La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones"³⁵.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente con cierta continuidad.

³³ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.207. Mc Graw Hill. México.

³⁴ Munch, Lourdes. (2010). Cap.7, Evaluación y control. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag.125. Pearson Educación. México

³⁵ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.207. Mc Graw Hill. México.

La evaluación de desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación.

- **MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Los métodos de evaluación varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme al nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- **MÉTODOS DE ESCALAS.**

Este es el método más común por su sencillez ya que es método que "mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados"³⁶.

- **MÉTODOS DE ELECCIÓN FORZADA.**

El método de lección forzada "consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual"³⁷.

- **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones"³⁸.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.207. Mc Graw Hill. México.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.210. Mc Graw Hill. México.

³⁸ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.212. Mc Graw Hill. México.

- **MÉTODOS DE INCIDENTES CRÍTICOS.**

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas capaces de generar resultados positivos o negativos; se trata de una técnica que permite al líder observar los hechos del desempeño evaluado³⁹.

- **EVALUACIÓN 180°.**

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan superiores, pares además de realizar su propia autoevaluación. "proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores; su propósito es el desarrollo toma el nombre de 180° en alusión a una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones incluir la opinión de clientes internos y/o externos"⁴⁰.

- **RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con la política de recurso humano adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, ambos en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión del personal o a un comité de evaluación de desempeño.

3.2.15 SELECCIÓN DE PERSONAL.

"La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo"⁴¹.

En este sentido la selección de personal se realiza con la intención de elegir a la persona que será el más exitoso y hará los aportes más valiosos para la organización. Los parámetros para un sistema de selección son el conocimiento, las habilidades, la capacidad, y otras características conocidas.

³⁹ Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. pag.215. Mc Graw Hill. México.

⁴⁰ Alles, Martha. (2013). Las 50 herramientas del recursos humanos que todo profesional debe conocer. 1ª Edición. E- Book. Buenos Aires.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. (2009). Cap.5, Selección de personal. 3ª Edición. Gestión del Talento Humano, El Capital Humano. pag.237. Mc Graw Hill. México.

"La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto"⁴².

3.2.16 CLIMA LABORAL.

Cuando se habla de clima laboral se refiere al medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano en las organizaciones, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad; de manera que mientras exista un buen clima toda la organización se orientará a la realización de sus objetivos.

"Son las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados, la comunicación informal, entre otros. Tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo"⁴³.

3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

• COMPETITIVIDAD:

Capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar sostener y mejorar una determinada posición en su entorno.

• DESEMPEÑO LABORAL:

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

• EFECTIVIDAD:

Capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado que se ha definición previamente y para el cual se han desarrollado acciones estratégicas para llegar a él.

• EMPRESA CONSTRUCTORA:

⁴² Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap.6, Selección de Personal. 9ª Edición. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones pag. 144. Mc Graw Hill. México.

⁴³ http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html. Consultado. (15/03/2016).

Es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital para financiar sus operaciones.

- **ESTRATEGIA:**

Es la determinación de objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de recursos necesarios para conseguirlo.

- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

Es un área que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

- **GESTIÓN POR COMPETENCIAS:**

Involucrar y crear valor a través de la gestión del conocimiento y cultivo de aptitudes centrales de la organización; involucra registrar medir y valorar las acciones que aporta valor a la organización.

- **HERRAMIENTA TÉCNICA:**

Elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencillo un procedimiento determinado con una aplicación correcta, con su uso aumentará la capacidad de llevar acabo determinadas tareas.

- **MÉTODO:**

Forma de realizar una actividad de forma sistemática, organizada y/o estructurada, hace referencia a una técnica para desarrollar una tarea.

- **OBJETIVOS:**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

- **ORGANIZACIÓN:**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

- **PERSONAL ADMINISTRATIVO:**

Persona que se encarga del funcionamiento y mantenimiento de una organización.

- **PERSONAL TÉCNICO:**

Persona que, al ejecutar conocimientos técnicos, sigue un conjunto de reglas y normas que se utilizan como medio para alcanzar un fin.

- **POLÍTICAS:**

Orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización; son guías para orientar la acción.

- **VALORES:**

Proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta de la organización mediante su ejercicio.

DEFINICIÓN PARA EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

MODELO DE COMPETENCIAS: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

CONOCIMIENTO: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

COMPETENCIA CARDINAL (GENERALES): Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan en su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencia a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones como core competences, generales o corporativas.

Por su naturaleza las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: Como surge de su definición, se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se requieren como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS: Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos criterios colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre le indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, finanzas o producción.

Una vez definidas las competencias cardinales (generales), específicas gerenciales o específicas por áreas, se conforma el Diccionario de Competencias.

3.4 SISTEMA DE HIPOTESIS

TEMA	HIPOTESIS GENERAL	SISTEMA DE VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	EVALUACIÓN	INDICADORES
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL MANEJO DE PROYECTOS Y CONTRATOS DE LA EMPRESA "INVERSIONES S Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV"	Un modelo de gestión del talento tiene un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Quinteros Díaz S.A de C. V.	VD. Modelo de gestión del talento humano. VI. Desempeño y satisfacción laboral.	Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Milkovich y Boudreau definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto"	Sistema que ayuda a la productividad desde el enfoque que vela por mantener motivado el recurso humano. Acciones de parte de los colaboradores para la consecución de los objetivos de la empresa y que los lleva también a su realización profesional laboral y personal.	Selección y contratación Perfiles de puesto Clima laboral Compensación Evaluación del desempeño Capacitación Clima laboral	Satisfacción laboral desde todas las dimensiones (comunicación institucional, conocimiento de la estructura, capacitación, conocimiento de las funciones) Todos estos indicadores se pueden medir a través de la evaluación de clima laboral y también evaluación del desempeño.

CAPITULO 4

INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S.A DE C.V.

4.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

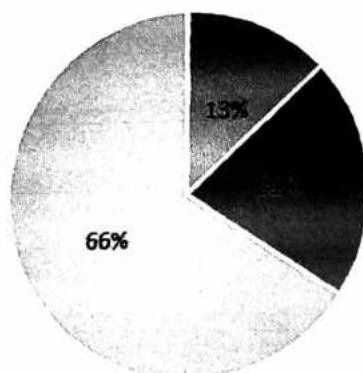
Ver instrumento en los anexos

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO	TECNICO	OPERATIVOS	TOTAL
EMPLEADOS	5	8	25	38
PORCENTAJE DE POBLACION	13%	21%	66%	100%

Se pasó el instrumento al 100% de la población, obteniendo los siguientes resultados:

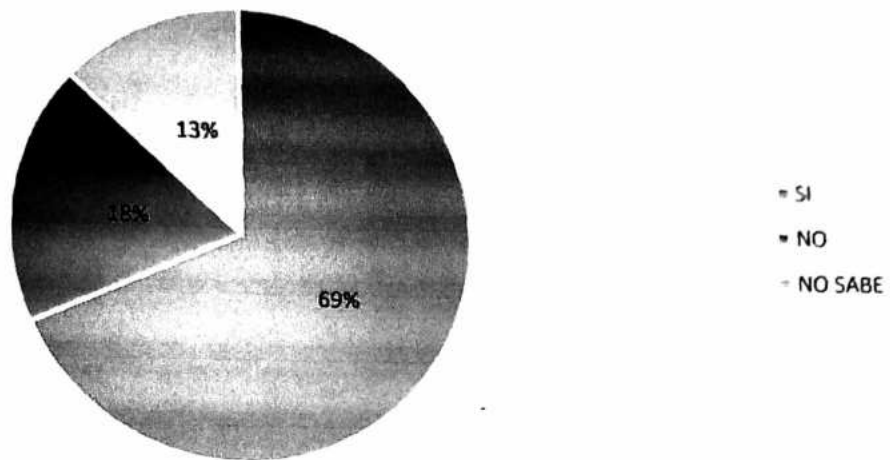
1. ¿La empresa tiene Misión, Visión y Valores institucionales?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

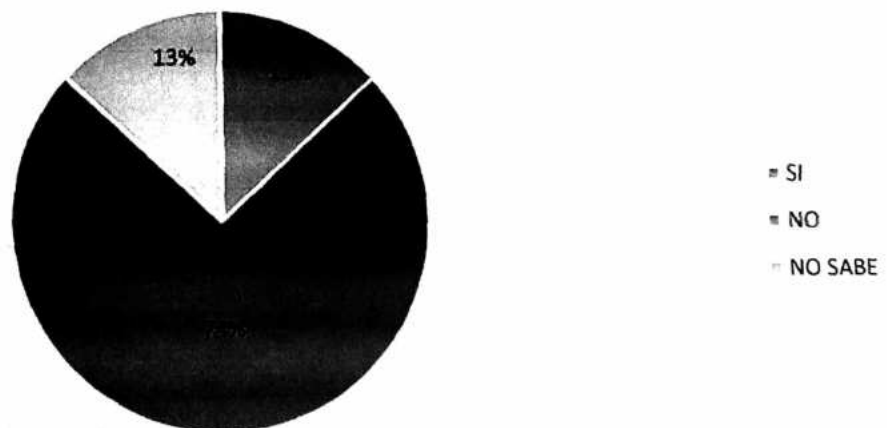
La relación a la pregunta #1 sobre si las personas tienen conocimiento si la empresa tiene Misión, Visión y Valores institucionales el 13% opino que, si tiene conocimiento, el 21% opino que no tiene conocimiento y el 66% no saben si la empresa tiene Misión, Visión y Valores.

2. ¿La empresa tiene proyección a futuro?



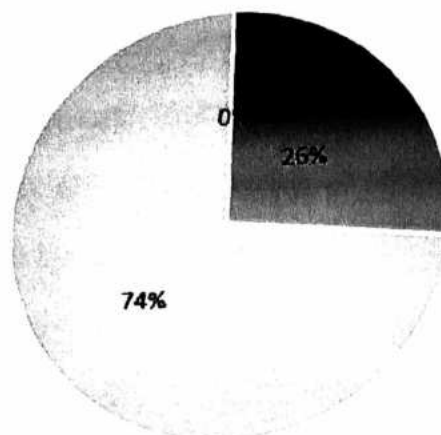
La relación a la pregunta # 2 sobre si los colaboradores ven proyección a futuro de la empresa el 69% opina que Si, el 18% opina que no y el 13% opina que no sabe

3. ¿Los colaboradores conocen la Misión, la Visión y los Valores de la empresa?



La relación a la pregunta # 3 sobre si los colaboradores conocen cuál es la Misión, Visión y Valores de la empresa; el 74% opino que No la conocen, el 13% opino que si la conoce y el 13% opina que no sabe del tema.

**4. ¿La empresa tiene un reglamento interno
autorizado por el Ministerio de Trabajo?**



- SI
- NO
- NO SABE

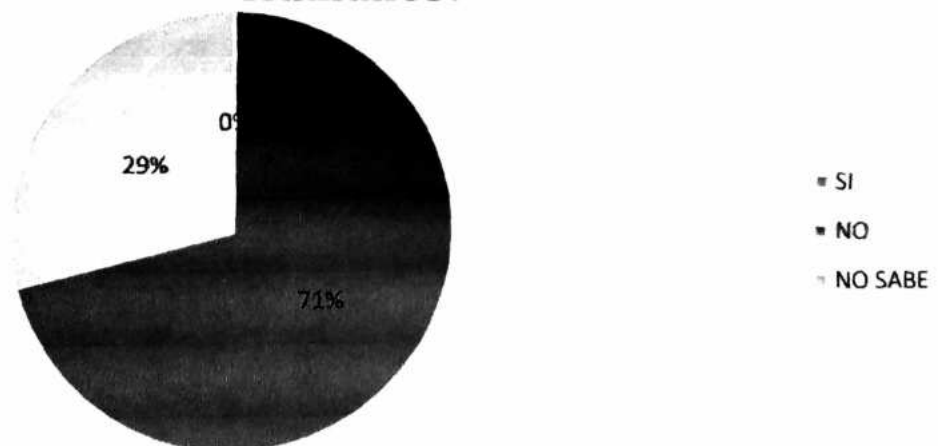
La relación a la pregunta # 4 sobre si en la empresa tienen un reglamento interno, el 74% opina que no sabe si hay un reglamento interno y el 26% opina que no hay un reglamento interno

5. ¿Existe un organigrama de la empresa?



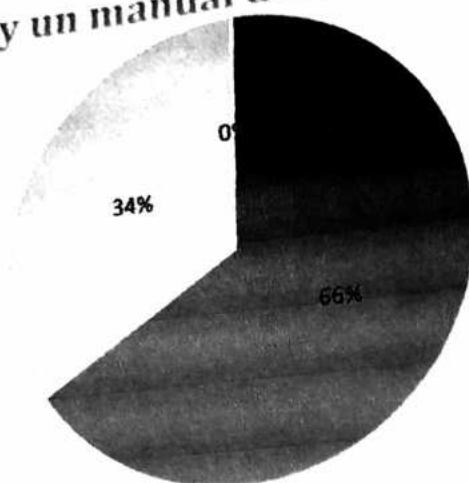
La relación a la pregunta # 5 sobre si existe un organigrama en la empresa el 19% opina que si existe, el 13% opina que no existe y el 68% dice que no sabe si existe

6. ¿Hay alguna persona asignada para Recursos Humanos?



La relación a la pregunta # 6 sobre si hay alguien asignado para ver lo relacionado a Recursos Humanos; el 71% opina que no y el 29% opina que no sabe

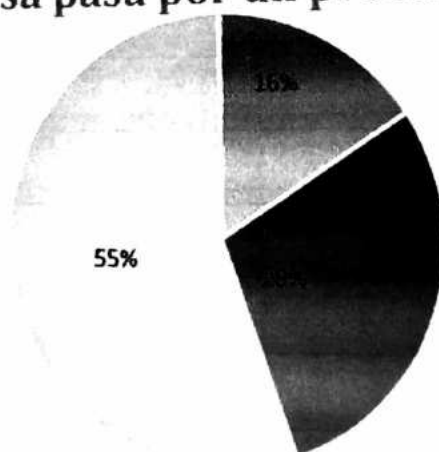
7. ¿Hay un manual de bienvenida?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

La relación a la pregunta # 7 sobre si hay un manual de bienvenida en la empresa el 66% opina que no y el 34% opina que no sabe.

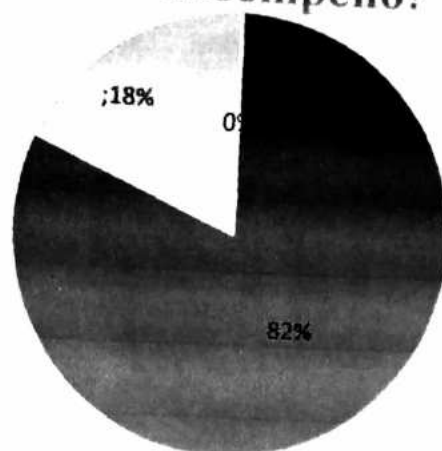
8. ¿Cuándo un nuevo colaborador ingresa a la empresa pasa por un proceso de inducción?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

La relación a la pregunta # 8 sobre si cuando hay un colaborador nuevo pasa por un proceso de inducción el 16% opina que sí, el 29% opina que no y el 55% opina que no sabe.

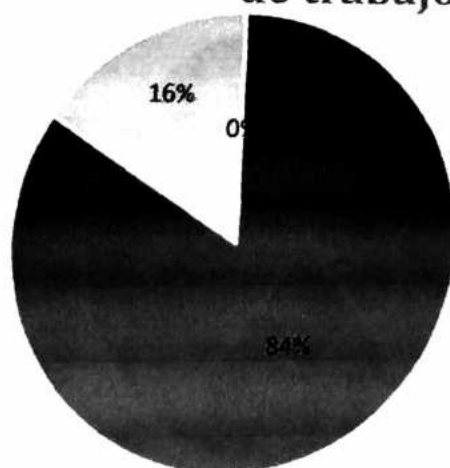
9. ¿En la empresa se hace evaluación de desempeño?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

La relación a la pregunta # 9 sobre si en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño el 82% de los encuestados manifestó que no se realizan mientras que el 18% manifestó que no sabe.

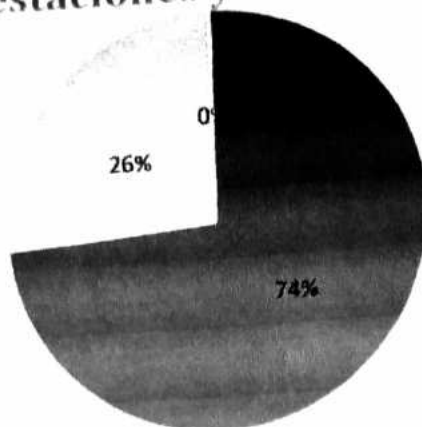
10. ¿Hay manuales de descripción de puestos de trabajo?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

La relación a la pregunta # 10 el 84% de la población manifiesta que no hay manuales de descripción de puestos y el 16% restantes no saben si hay manuales de descripción de puestos.

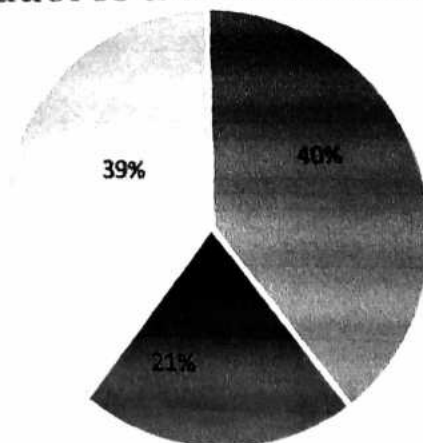
11. ¿Tiene la empresa un manual de prestaciones y beneficios?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

La relación a la pregunta # 11; el 74% de la población manifiesta que la empresa no tiene un manual de prestaciones y beneficios y el 26% restantes manifiestan que no saben.

12. ¿Tiene oportunidades de crecimiento los colaboradores a través de un plan de carrera?



■ SI
■ NO
■ NO SABE

La relación a la pregunta # 12 el 40% de la población manifiesta que si hay oportunidades de carrera, el 21% considera que no y el 39% restante opina que no sabe.

4.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa Inversiones y Servicios Quinteros Díaz en la actualidad está trabajando sin ningún proceso documentado, de manera que hay muchas oportunidades de mejora en cuanto al desarrollo de la empresa como tal.

La mayoría de los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Quinteros Díaz desconocen la Misión, la Visión y los Valores Institucionales de la empresa, eso hace que sientan que no hay proyecciones a futuro dentro de la empresa, eso causa sensación de inestabilidad.

Los colaboradores manifiestan que desconocen las líneas de mando de la empresa, porque no conocen el organigrama de la empresa, una de las consecuencias que se tienen cuando no hay una estructura clara son las dualidades de mandos.

Dentro de los puestos desempeñados en la empresa no hay ninguno que asuma la total responsabilidad de velar por el Talento Humano.

Cuando un colaborador es contratado, no hay nadie que lo guíe en un proceso de inducción a la empresa y al puesto. Cuando esto sucede el colaborador no se fideliza y los índices de rotación son altos.

La empresa no tiene un manual de funciones de puestos, algo que es básico para la Gestión del Talento, es necesario para crear la oferta laboral, para selección y contratación, para evaluación del desempeño y para el desarrollo del talento.

La empresa tampoco cuenta con un documento de prestaciones y beneficios, eso resta al compromiso de las personas, porque sienten que su empresa no se preocupa por ellos y se limitan a salir con sus asignaciones, dejan de aportar y de dar ese valor agregado que caracteriza a un colaborador comprometido con los objetivos de la empresa.

4.4 ANALISIS FODA

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona. Este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

El FODA que presentamos se realizó con base en la información recopilada a través de las entrevistas realizadas tanto al personal de la empresa INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S. A DE CV. Como al propietario de la empresa.

También se investigó sobre el trabajo que están haciendo otras empresas en función de la administración actual de los sistemas de gestión del talento humano. Todo esto con el objetivo de identificar las posibles amenazas y anticiparnos con algunas propuestas para convertir estas mismas amenazas en oportunidades.

El análisis FODA al permitirnos hacer conciencia de los puntos en los que como empresa se está fallando, cuando hablamos de las debilidades, se trabajara en función de convertir estas debilidades en fortaleza.

Esta herramienta nos permitió hacer el diagnóstico de la situación actual de la empresa INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S.A DE C.V, proceso que nos llevó a la elaboración de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano que presentamos a continuación.

4.5 FODA

FORTALEZAS

La empresa cuenta con un buen curriculum y trayectoria en la ejecución de proyectos que lo respaldan y le permite competir con otras empresas constructoras en la disputa de nuevos proyectos.

La empresa cuenta con el capital suficiente para invertir en los proyectos y sacarlos a flote.

La empresa cuenta con toda la maquinaria necesaria para la ejecución de los proyectos, no tener que rentar maquinaria significa reducción en los costos de operación.

La empresa cuenta con una buena cartera de clientes que conocen su trabajo y que los recomiendan a futuros clientes.

La empresa cuenta con un equipo multidisciplinario competente, que ejerce su rol en cada fase de los proyectos.

OPORTUNIDADES

Uno de sus más importantes clientes son las Alcaldías, en estos nuevos periodos que acaban de iniciar hay muchas propuestas electorales que tienen que ver con proyectos de construcción que se hecharán a andar, siendo una empresa con experiencia, respaldo y recursos esta sería oportunidad de seguir sumando proyectos a la curricula de la empresa.

La empresa se especializa en terracería, la mayoría de sus proyectos son en el área de apertura de caminos, calles balastros y relacionados a la terracería, una de las oportunidades ya que cuentan con el recurso humano y la maquinaria necesaria es volverse especialistas en otra de las áreas de la construcción como el área de infraestructura.

En el País hay muchas empresas que están creciendo y personas que están emprendiendo, ya que la mayor trayectoria de la empresa es con Instituciones del Gobierno, hay un rubro que es el de la empresa privada don la empresa todavía tiene mercado para explorar, en la construcción de edificios, restaurantes, hospitales privados, entre otros negocios que en la actualidad están creciendo.

La empresa puede tener un plan de carrera para las personas que laboran como forma de incentivarlas y de mantener siempre el recurso humano necesario y calificado para los proyectos.

Mediante la empresa va en crecimiento hay personas dentro de la plantilla actual que pueden volverse clave para descentralizar algunos de las responsabilidades y dejar que el director o propietario pueda enfocarse en buscar más oportunidades de crecimiento.

Invertir en capacitación para que su equipo multidisciplinario esté a la vanguardia con las nuevas tendencias en el rubro de la construcción

...neta con una misión actualizada, que transmita el objetivo actual de la empresa a su equipo de

DEBILIDADES

La empresa no cuenta con una misión actualizada, que transmita el objetivo actual de la empresa a su equipo de colaboradores.

La empresa no cuenta con una visión documentada, la visión está clara para el propietario pero la desconocen su equipo de colaboradores, eso hace que sientan que están en una empresa que no tiene visión a futuro y puede transmitir un mensaje de inestabilidad laboral.

La empresa tampoco cuenta con valores institucionales

La empresa no cuenta con los procesos administrativos documentados y tampoco hay un proceso diseñado.

La empresa no cuenta con un organigrama. Eso hace que los colaboradores no tengan claro las líneas de mando

Las decisiones están centralizadas por lo que cuando el director o el propietario está ausente y es necesario tomar una decisión inmediata las operaciones se detienen.

La empresa no cuenta con los descriptores de cada puesto. Esto dificulta y hace menos eficiente el proceso de selección de personal y por la misma razón no existe un método de evaluación de desempeño.

La empresa no cuenta con un manual de prestaciones e incentivos, que retengan el talento humano y que disminuya la rotación de personal en los proyectos.

AMENAZAS

La tecnología: estamos en la cuarta revolución industrial y la tecnología esta sustituyendo a personas y empresas estan desapareciendo, hoy en día ya se pueden imprimir viviendas en impresoras 3D que aunque en nuestro País todavía haya mucha deficiencia tecnológica, la tecnología no deja de ser una amenaza latente para las empresas.

La tecnología: en función que si la empresa no esta a la vanguardia con equipo de ultima tecnología, al momento de licitar proyectos donde los financiamientos vengan de fondos internacionales y que las especificaciones de los proyectos sean requisitos tecnológicos, la empresa puede perder proyectos por falta de equipo de ultima generación.

Los Ministerios del Gobierno encargados de supervisar a las empresas. En el caso que la empresa no cumpla con los requisitos de Ley para la contratación de los colaboradores pueden haber sanciones que se transforman en grandes multas, además que si la empresa por falta de la persona ideal de declarar toda la documentación fiscal llega a caer en impago o a pasarse de la fecha establecida la empresa puede verse inmersa en problemas fiscales y por ende puede llegar a afectarse en el logro de nuevos contratos.

El Capital: La empresa contratante pide para adjudicar un proyecto cierta solvencia economica. Pero en ocasiones el contratante no hace los desembolsos a tiempo, eso pone en riesgo la estabilidad economica de la empresa, ya que si no hay capital, la operación debe de parar, si la operación para, los tiempos de entrega ya no se podran cumplir segun lo pactado y si los tiempos no se cumplen la empresa constructora puede ser penalizada con una multa.

La rotación de personal: No tener un plan de incentivos causa descontento en los colaboradores, por lo tanto a la primera oportunidad el colaborador se va para otro proyecto, esto implica que si es un residente dejara el proyecto si la nueva contratación tiene las competencias necesarias. Si el colaborador no es competente se comenten muchos errores que se traducen en dinero.

Un colaborador descontento que formule mal un proyecto y pueda causar perdidas significativas.

La falta de legalidad en los procesos de licitación y adjudicación de proyectos en El Salvador. Talvez la empresa tiene llenos todos los requisitos pero el proceso no se hace transparentemente, eso disminuye la posibilidad de ganar contratos y mantener su economia activa.

La falta de legalidad en los procesos de licitación y adjudicación de proyectos en El Salvador. Talvez la empresa tiene llenos todos los requisitos pero el proceso no se hace transparentemente, eso disminuye la posibilidad de ganar contratos y mantener su economia activa.

4.6 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV". Ubicada en la ciudad de San Miguel que cuenta con 38 colaboradores de los cuales son 5 administrativos, 8 técnicos y 25 operativos, es una empresa que se dedica a la construcción en las áreas infraestructura vial, área de infraestructura, área hidráulica y área de terracería. Es una empresa que cuenta con los recursos materiales, la maquinaria y el recurso humano para ejecutar proyectos de gran magnitud.

La empresa cuenta con una misión y un objetivo, la visión a mediano y largo plazo es posicionarse como una de las empresas más importantes en el rubro de la construcción de la Ciudad de San Miguel que les permita competir a nivel nacional por proyectos de mayor magnitud. Sin embargo, esa es una visión que solo el propietario sabe, porque la empresa no cuenta con una misión actualizada, una visión institucional y tampoco con valores institucionales; el no contar con lo antes mencionado puede estar transmitiendo un mensaje de inestabilidad para los colaboradores de la empresa, eso adicional a que no cuentan con un manual de prestaciones y un plan de incentivos laborales que en el mundo actual tienen gran impacto cuando se trata de retener el talento.

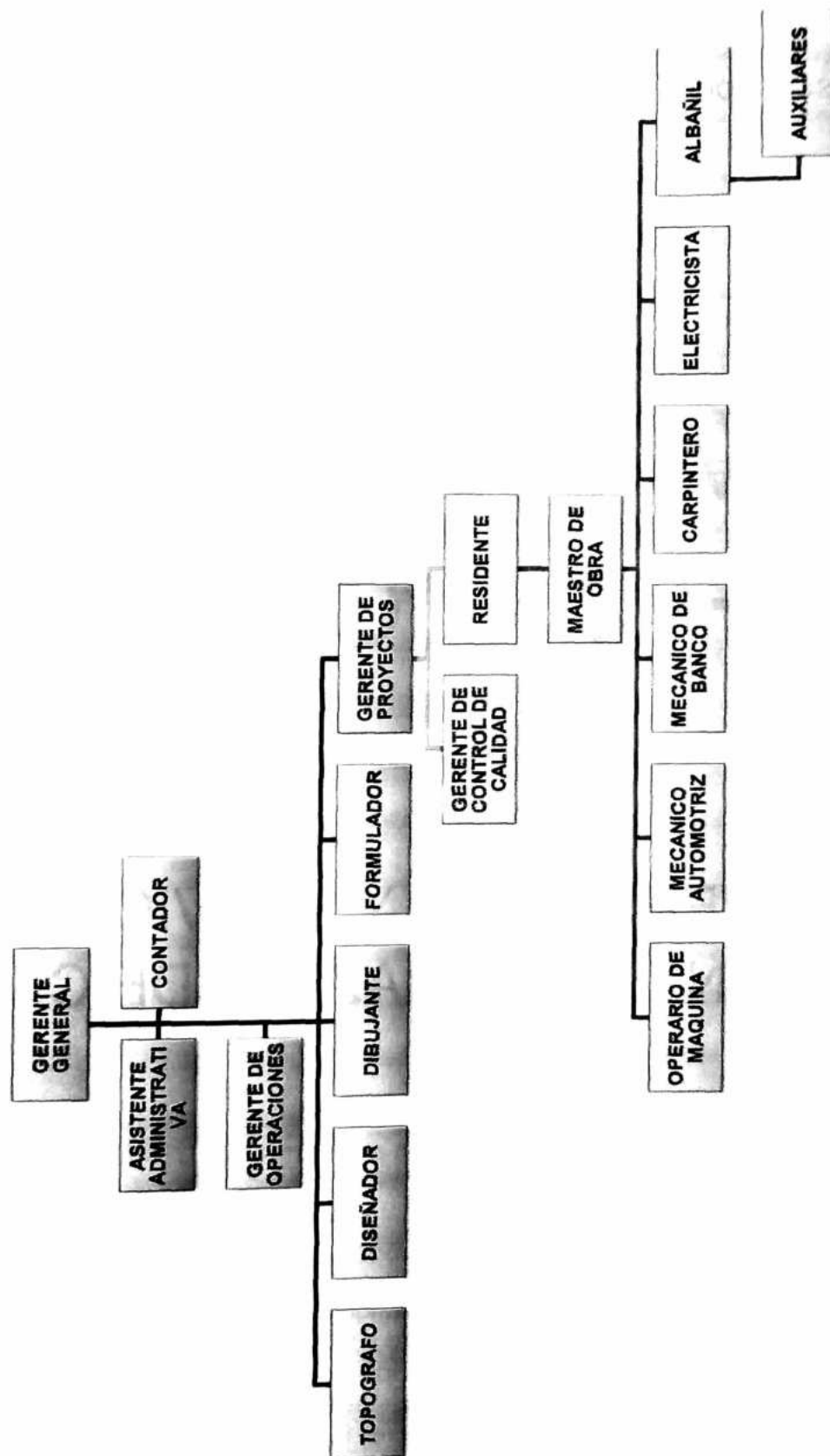
Las empresas que se dedican al rubro de la construcción tienden a descuidar sus procesos administrativos para enfocarse en las operaciones, a simple vista ellas son las que les generan los ingresos, sin embargo, el área administrativa en las empresas son las que brindan todo el soporte para mantener una empresa a flote. Estar orientado en las operaciones y no en el Talento Humano también tiene un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas, porque cuando el Talento Humano es bien seleccionado y es competente significa que se comentaran menos errores, en el rubro de construcción un error se traduce en cantidades considerables de dinero que no están contemplados en el presupuesto inicial del proyecto, cuando los colaboradores son los ideales pero no están contentos ya sea porque no ven estabilidad, proyección a futuro, un plan de carrera o un plan de incentivos entre otras cosas que motiven al Talento Humano, el colaborador no se compromete con la empresa, no optimiza los recursos, no optimiza el tiempo y a la primera oportunidad rota, es decir cuando visualiza los aspectos que no posee esta organización en otra, el colaborador se va. Los costos de rotación en las empresas a veces pasan desapercibidos, pero tienen un costo bastante alto, más cuando en la Zona Oriental cuesta

encontrar especialista en algunas áreas, también porque la Zona Oriental depende mucho de otras variables que influyen en la economía como las remesas, es decir, cuando un colaborador no se siente bien en la organización toma la decisión de irse visualizando dos alternativas muy comunes como depender de una remesa o emigra al extranjero.

Los colaboradores no tienen funciones definidas, por lo que se evidencia repetición de actividades y omisión de otras en el proceso productivo. No hay control de desempeño en cada uno de los cargos, por ello, tampoco es posible determinar las debilidades que se deben trabajar en cada cargo.

La empresa tampoco tiene una estructura organizacional y no cuenta con un organigrama; eso causa un descontrol en los procesos, también hay dualidades de mandos, cuando esto sucede puede causar descontento en los colaboradores operativos que se ven en la situación de no saber las instrucciones de quien acatar, eso también afecta al Gerente de Operaciones que muchas veces se ve en la situación de que los colaboradores no acatan y se saltan los procesos y la jerarquía y buscan la resolución de sus problemas directamente con el Gerente General o propietario de la empresa; al Gerente General estar resolviendo los problemas de operaciones, es una sobre carga de trabajo y que le quita tiempo que puede invertir en funciones más importantes como la búsqueda de nuevos negocios.

4.8.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S.A DE C.V



MANUAL DE FUNCIONES

INVERSIONES Y SERVICIOS
QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V

INVE

NOM

DEPA

JEFE

REL

REL

TO

OB
su i
visi

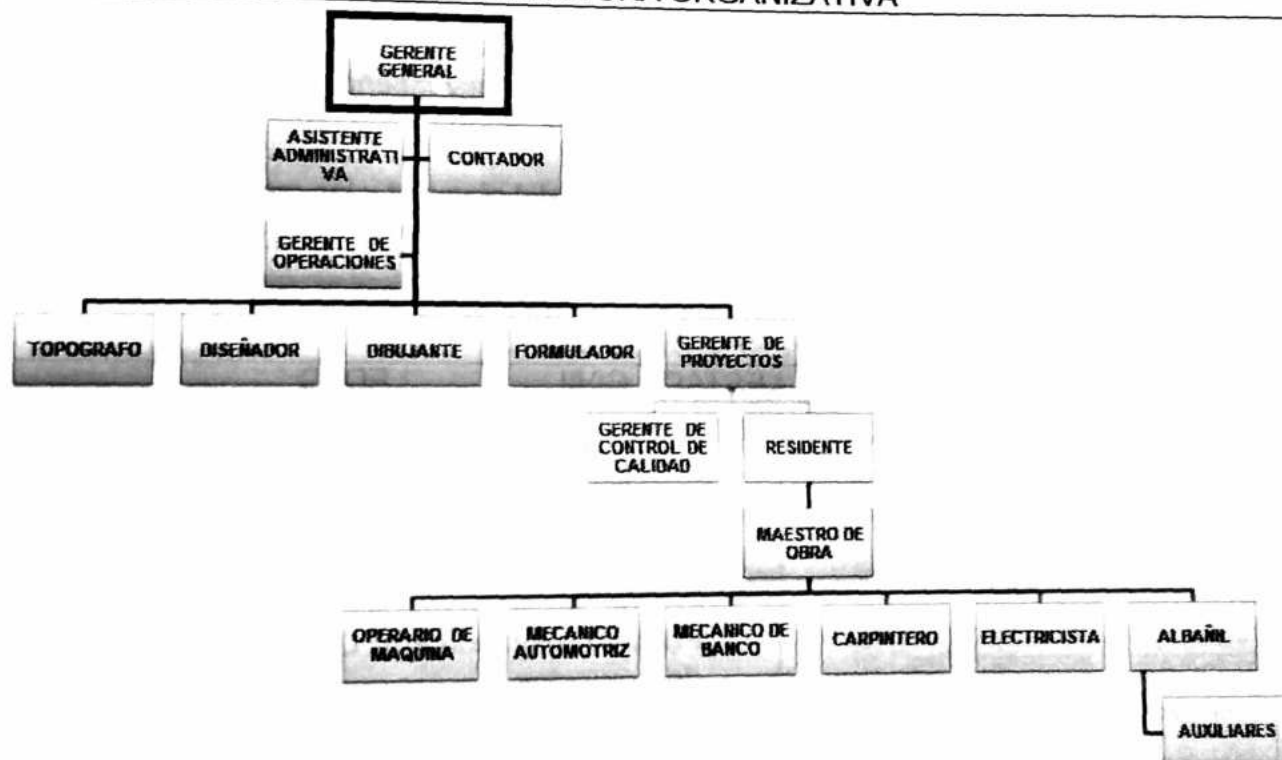
FU

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Ninguno
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Asistente Administrativa, contador, Gerente de Operaciones, Topógrafos, diseñadores, dibujantes y formuladores, Gerente de Proyecto.
RELACIONES EXTERNAS	Clientes, alcaldes, Proveedores, Instituciones financieras, Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO: Determinar las políticas, los lineamientos estratégicos, coordinar su implantación y evaluar los logros, desarrollo de, proyectándose con excelencia hacia la visión y misión de la empresa, y representar la empresa con otras instituciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Representar legalmente a la empresa
- Servir de órgano de comunicación de la empresa con las Asociaciones e Instituciones, organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y demás disposiciones y acuerdos relativos al funcionamiento de la empresa, dictando al efecto las medidas conducentes.

- Definir las medidas necesarias para asegurar la buena marcha de la empresa, dictando las normas administrativas correspondientes; velar por el orden y disciplina en la misma y coordinar todas sus dependencias, en los aspectos administrativos, técnicos, funcionales y disciplinarios, con la asistencia de los demás funcionarios de la empresa.
- Designar comisiones permanentes o transitorias para la buena marcha de la empresa y suprimir cargos asignándoles sus atribuciones.
- Presidir los actos oficiales y públicos de la empresa
- Vigilar que el Gerentes de las diferentes áreas realicen su labor según lo establecido en el presente manual.
- Planificar los objetivos generales y específicos y metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con los resultados obtenidos realizados y detectar las desviaciones o diferencias para las correcciones correspondientes.
- Promoción de los servicios de construcción de carreteras y obras civiles, alquiler de maquinaria y otros agregados que vende la empresa.
- Velar por que los proyectos de infraestructura vial y diseños se ejecuten en el tiempo programado con la calidad requerida de acuerdo a la normativa, especificaciones vigentes y costo estipulado
- Contribuir a la consecución de los objetivos del plan vial y las metas trazadas.
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional

PERFIL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	25- 50 años
GRADO ACADÉMICO :	- Poseer Título Académico Universitario que lo acredite como Ingeniero Civil de la Republica de El Salvador - Con más de 5 años de ejercicio profesional. - Poseer Maestría en Dirección de Empresas - Poseer Diplomado Post Grado o Maestría en Gestión de Proyectos	
EXPERIENCIA:	- Experiencia mínima de 5 años de experiencia en el puesto de Gerencia General de preferencia en el sector de construcción ya sea en el ámbito privado o público. - Experiencia mínima de 5 años en el rubro de la construcción civil como Ingeniero con experiencia en inversiones y Gestiones de Proyectos la Construcción. - Conocimiento de herramientas de gestión de proyectos de construcción. - Conocimientos generales de aspectos financieros o experiencia en inversiones y gestiones de la construcción.	

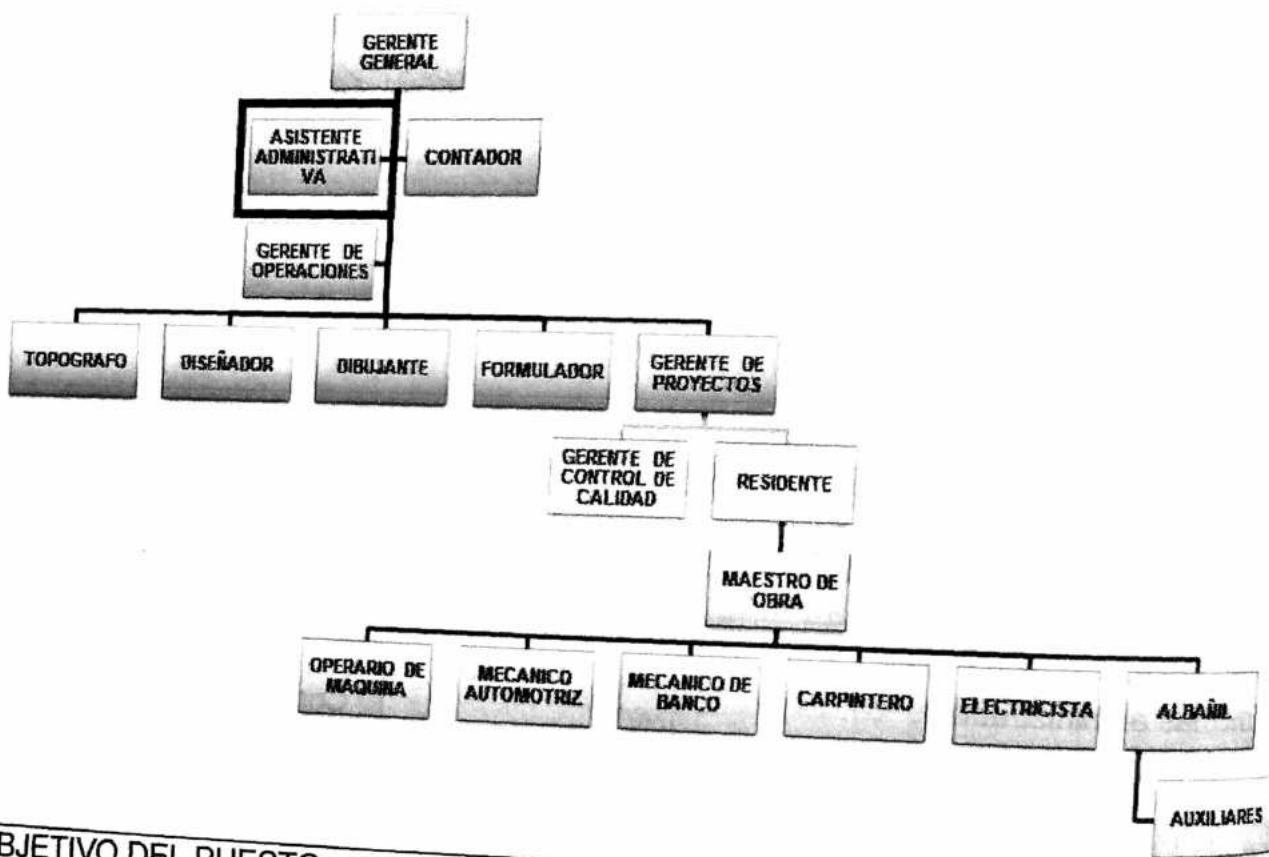
	- Usuario avanzado de MS-Office y conocimientos en el uso de sistemas de gestión e inversión financiera. - Conocimiento de procesos administrativo general - Conocimientos de Planeación estratégica - Conocimiento en resolución y manejo de conflictos - Conocimientos generales del marco legal y tributario vigentes		
OTROS:	Manejo intermedio del idioma ingles		
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (B) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (B) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO			
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
Oficinas administrativas.		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Proveedores, instituciones financieras, instituciones gubernamentales, mensajeros, contador y jefes de área o proyecto.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al Administrador de la empresa a realizar las labores cotidianas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar la revisión previa antes de iniciar labores.
- Revisar la agenda diaria de su jefe inmediato, e informar de las actividades del día.
- Digitar la facturación de proveedores o el ingreso de suministros o materiales a la empresa
- Archivar la documentación de forma diaria para concretar el orden dentro de la sucursal.

- Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la elaboración de los reportes que realiza el Administrador de la empresa.
- Elaborar los comunicados internos para el departamento. De igual manera, elaborar los comunicados a los clientes o proveedores.
- Asistir al jefe directo en la preparación de reuniones o actividades para el desarrollo de la buena y asertiva comunicación entre el grupo de trabajo.
- Efectuar la coordinación de dichas actividades.
- Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes de la empresa se emitan sin ningún problema.
- Revisar que la documentación esté en orden y remitirla a los departamentos correspondientes.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Años 20 -40 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller, Estudiante universitario	
EXPERIENCIA:	Conocimiento en la legislación laboral del país. Debe de conocer técnicas efectivas para el manejo de personal. Debe de ser una persona estrictamente ordenada para llevar la agenda de su jefe directo. Es indispensable que maneje en un 80% las herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación, al igual que el correo electrónico e internet. Debe ser una persona que trabaje en equipo.	
OTROS:	Deseable manejo del idioma ingles	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (B) • Liderazgo (B) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (B) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A)		

- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

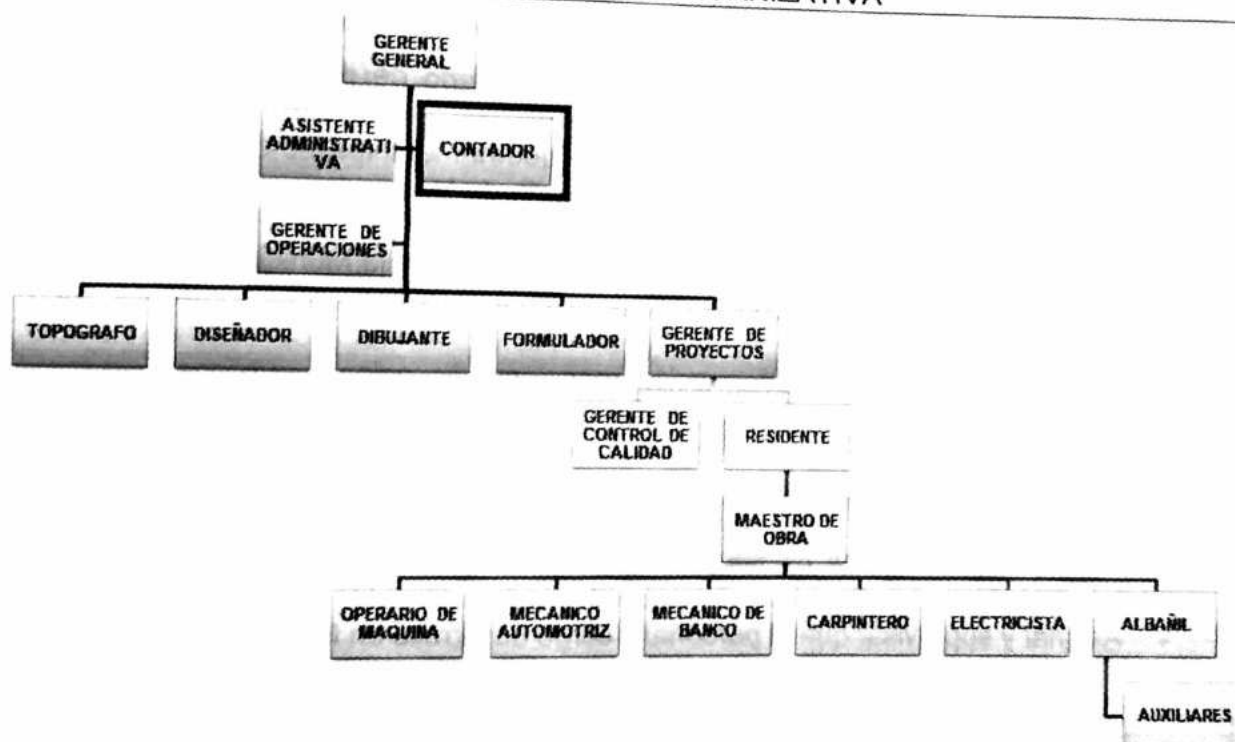
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Asistente o Auxiliar Contable
RELACIONES EXTERNAS	Ministerio de Hacienda, Registros, Alcaldías entre otras instituciones.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad internacionales generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar los correlativos utilizados de facturas y comprobantes
- Verificar el registro de la venta de servicios, en los libros correspondientes
- Conciliar de saldos de libros de venta con y documentos físicos de venta
- Elaborar y revisar los registros de libros de IVA
- Elaborar, revisar y presentar las declaraciones

- Conciliar Saldos contables, Retenciones (ISSS, AFP), Crédito Fiscal, Debito Fiscal, Retenciones y percepciones de IVA, saldos de proveedores, Cuenta Efectivo Equivalente, Cuentas por Cobrar, Préstamos Bancarios y otras.
- Preparar información financiera en atención a requerimientos de Auditoria.
- Elaborar reportes financieros y transacciones mensuales de ventas, compras, impuestos, préstamos y otros documentos.
- Elaboración de planillas de sueldo mensual
- Gestionar papelería y documentación a instituciones financieras
- Conciliación de saldos y cuentas por cierre de ejercicio contable
- Elaboración de juego completo de estados financieros (Estado de Resultados, Balance General, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo, Notas a los Estados Financieros y Anexos a Estados de Resultados y Balance General)
- Gestionar y recepción de documentación para pagos diarios (proveedores que otorgan descuento) y programados de otros proveedores
- Verificar la información procesada por Auxiliar Contable (montos totales a cancelar a cada proveedor)
- Elaborar cheques u documentos de control interno de pagos en coordinación con Auxiliar Contable
- Verificar la solvencia con las instituciones gubernamentales
- Atender a auditores y delegados de Ministerio de Hacienda y subsanar en la medida de lo posible las observaciones si hubieren
- Gestionar y cancelar los estados de cuenta de la Alcaldía Municipal
- Gestionar documentación correspondiente a préstamos, cuentas corrientes, sobregiros y otras necesarias
- Brindar documentación e información financiera a licitaciones publicas
- Calcular y elaborar recibos de pago de vacaciones, planillas de aguinaldo, recibos de indemnizaciones, constancias de retención de impuesto sobre la renta en conjunto con Gerente de Recursos Humanos
- Controlar el correcto registro de datos contables de las transacciones de la empresa.
- Participar activamente en las reuniones en la que sea convocada/o proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones contable y financieras
- Asignar y supervisar que el personal a cargo desarrolle en forma correcta las funciones asignadas.
- Capacitar constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimiento al personal de contabilidad a cargo.
- Atender rápidamente los asuntos que demanden de atención, solucionándolo a la brevedad posible.
- Ejecutar las actividades que sean necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones y demás que le confieran los ordenamientos jurídicos.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos.

PERFIL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Años 25 – 50 años
GRADO ACADÉMICO:	• Poseer Título Académico en Licenciatura en Contaduría Publica	

		• Manejo Intermedio del Sistema Operativo Windows y de herramientas de ofimática: Word, Excel y Power Point. • Manejo avanzado de sistemas contables • Indispensable conocimiento y experiencia comprobada en labores de auditoria, legislación relacionada, sistema bancario nacional y gestión contable administrativa general.	
EXPERIENCIA:		Con 2 años por lo menos de ejercicio profesional.	
OTROS:		Maestría deseable	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio

Permanencia sentada	Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO		
Maquinaria Industrial		
Elaborado por:		Aprobado por:

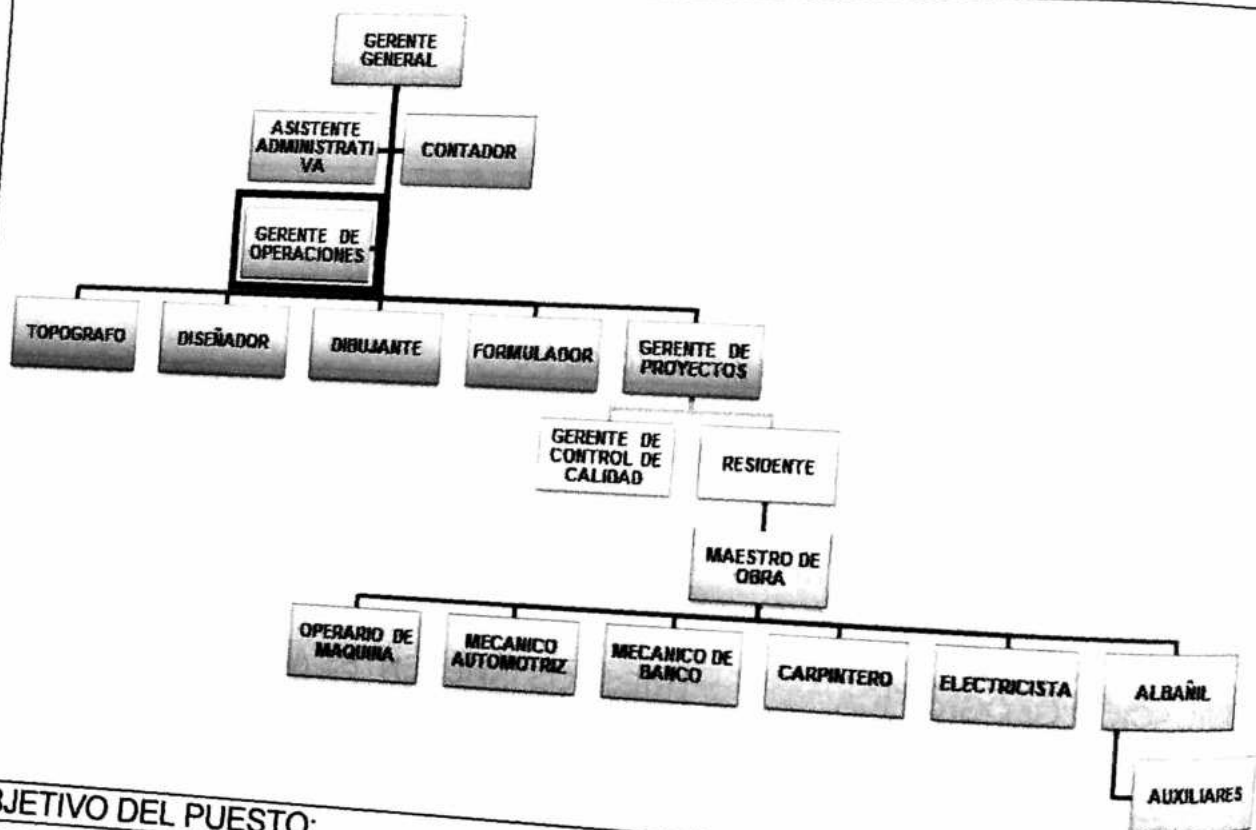
INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S-A DE C. V	PAG 1 DE 3
--	------------

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE OPERACIONES
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Topógrafos, diseñadores, dibujantes, formuladores, gerentes de proyectos, residentes, entre otros.
RELACIONES EXTERNAS	Clientes, proveedores, instituciones financieras.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Llevar a cabo la planeación, dirección y control de los procedimientos, operaciones y compras, almacenamiento y entrega de los artículos y materiales que maneja la empresa para las diversas unidades y proyectos en ejecución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Coordina y negocia las labores de compras, almacenamiento, y cotizaciones.

- Autoriza las compras que se requieran conforme a lo dispuesto por la gerencia general de la empresa.
- Para efecto de trámite autoriza: requisiciones, órdenes de compra, reportes de gasto y solicitudes de pago.
- Atiende a los usuarios que requieran materiales, maquinaria y equipo, mobiliario especializado.
- Atiende a proveedores que requieran alguna información específica o que ofrezcan un nuevo producto.
- Analiza en coordinación con unidades administrativas y técnicas los proyectos de compra que requieran procedimientos especiales como concursos por invitación restringida a cuando menos tres proveedores a sobre cerrado, comparación de ofertas simplificadas, adjudicaciones directas y licitaciones (nacionales e internacionales).
- Coordina los procesos de contratación de servicios técnicos y profesionales.
- Coordinar y supervisar, las funciones de compras nacionales, importaciones, licitaciones, almacén general y control interno.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos.
- Realizar y coordinar simulacros de emergencias.
- Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Años: Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer Título de Ing. Civil, Arquitectura o estudios universitarios afines.	
EXPERIENCIA:	Con 5 años por lo menos de ejercicio profesional. Con 2 año por lo menos en puestos similares Poseer Licencia de Conducir Manejo de personal, administración de horarios, administración de recursos, negociación, entre otras.	
OTROS:	Deseable Maestría	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

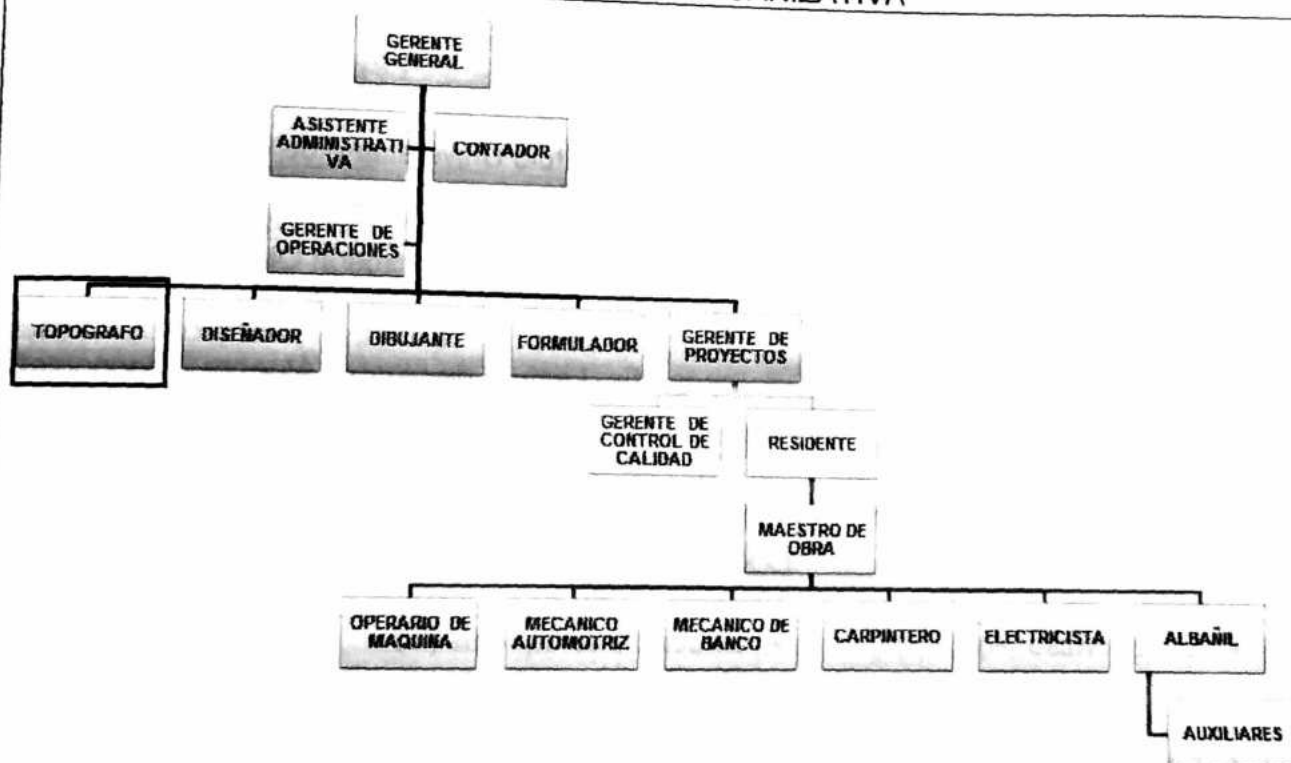
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas y lugares donde se ejecuten los proyectos		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie y sentado		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	TOPOGRAFO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE OPERACIONES
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar asistencia de Ingeniería y Arquitectura en trabajos de topografía relacionados con proyectos de construcción de infraestructura y mediciones de campo

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Asistir en el proceso de levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.
- Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.
- Localizar puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.
- Elaborar dibujos de los levantamientos topográficos y cálculos numéricos.
- Asistir técnicamente a Ingenieros Civiles y Arquitectos
- Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.
- Realizar borradores para la elaboración de planos topográficos.
- Asistir técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras.

- Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Usar correctamente todo el equipo y herramientas de Topología
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional
- Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	• Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	Poseer Licencia de Conducir Con 2 año por lo menos en puestos similares Usuario avanzado de Microsoft Office, AUTOCAD y otras aplicaciones relacionadas. .Conocimientos de: Técnicas y principios aplicados en topografía, Lectura de planos, Álgebra, Trigonometría, Geometría. Capacidad para elaborar trazo, nivelación de proyectos viales	
OTROS:		
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A)		

- Entrenador (B)
- Dinamismo y
- Orientación al

CONDICIONES DE
UBICACIÓN GEOG

Oficinas administrat
geográfica de donde

CONDICIONES AM

Espacio físico: Ade
Temperatura: Ver

Iluminación: Arti

Nivel de ruido: Lev

Interacción: Inte

POSTURA FÍSICA

Permanencia de pi

MAQUINARIA Y E

Maquinaria Industr

Elaborado
por:

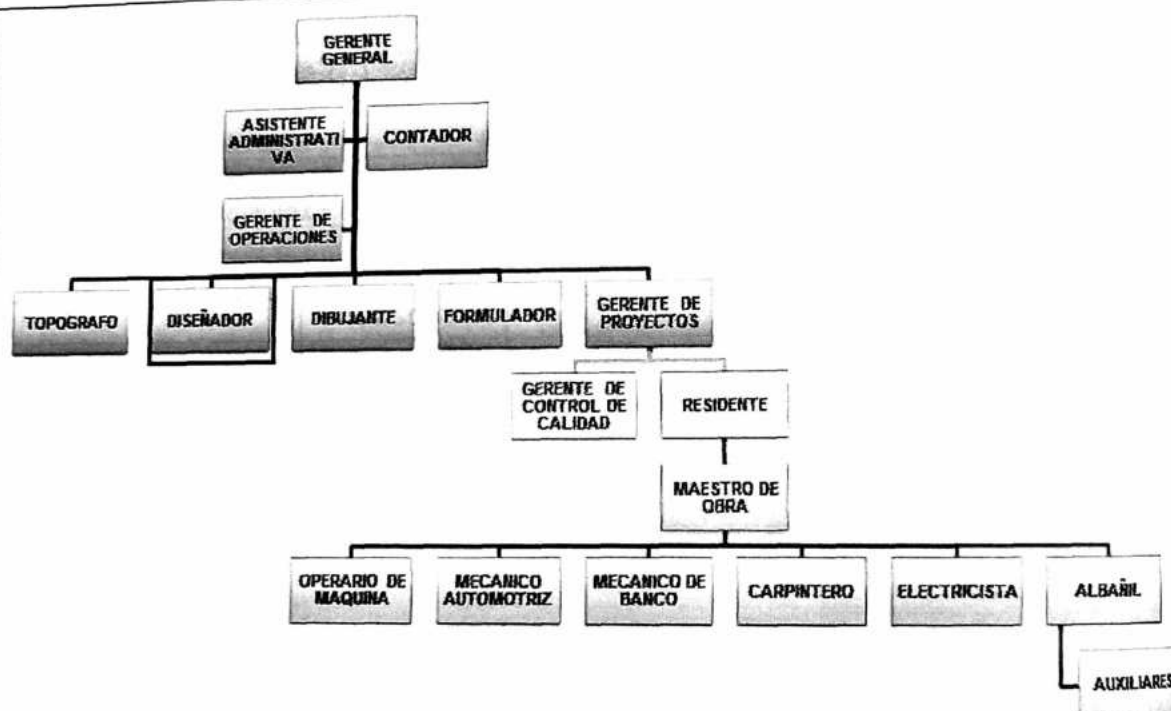
• Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO			
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
Oficinas administrativas, ubicación geográfica de donde sea el proyecto.		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve a moderado	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: DISEÑADOR
 DEPARTAMENTO: GERENCIA DE OPERACIONES
 JEFE INMEDIATO: Gerente de Operaciones
 RELACIÓN DE AUTORIDAD: Ninguna
 RELACIONES EXTERNAS: Ninguna

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Desarrollar propuestas de diseños ambientales que satisfagan las necesidades del cliente tomando en cuenta aspectos subjetivos en el espacio arquitectónico así como de la persona que lo van a habitar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realización de planos si no los hay.
- Realización de perspectivas de cómo va a quedar al final el proyecto
- Búsqueda de los diferentes materiales a mostrar al cliente
- Realizar presupuesto de la obra.
- Comprar materiales requeridos según la escogencia del cliente.
- Asistir a reuniones con el personal de la obra.
- Asistir a reuniones con el cliente para mostrarle los avances de la obra.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:

ESTADO CIVIL:

EDAD:

Indiferente

GRADO ACADÉMICO:

EXPERIENCIA:

OTROS:

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso
- Compromiso rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Innovación y creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Manejo de software
- Tolerancia
- Calidad y precisión
- Conocimiento de normas
- Colaboración
- Prudencia
- Cierre de proyectos
- Entrenamiento
- Dinamismo
- Orientación

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN DEL PUESTO:

Oficinas administrativas

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico

Temperatura:

Iluminación:

Nivel de ruido:

Interacción:

POSTURA FÍSICA:

Permanencia:

MAQUINARIA:

Maquinaria:

Elaborado por:

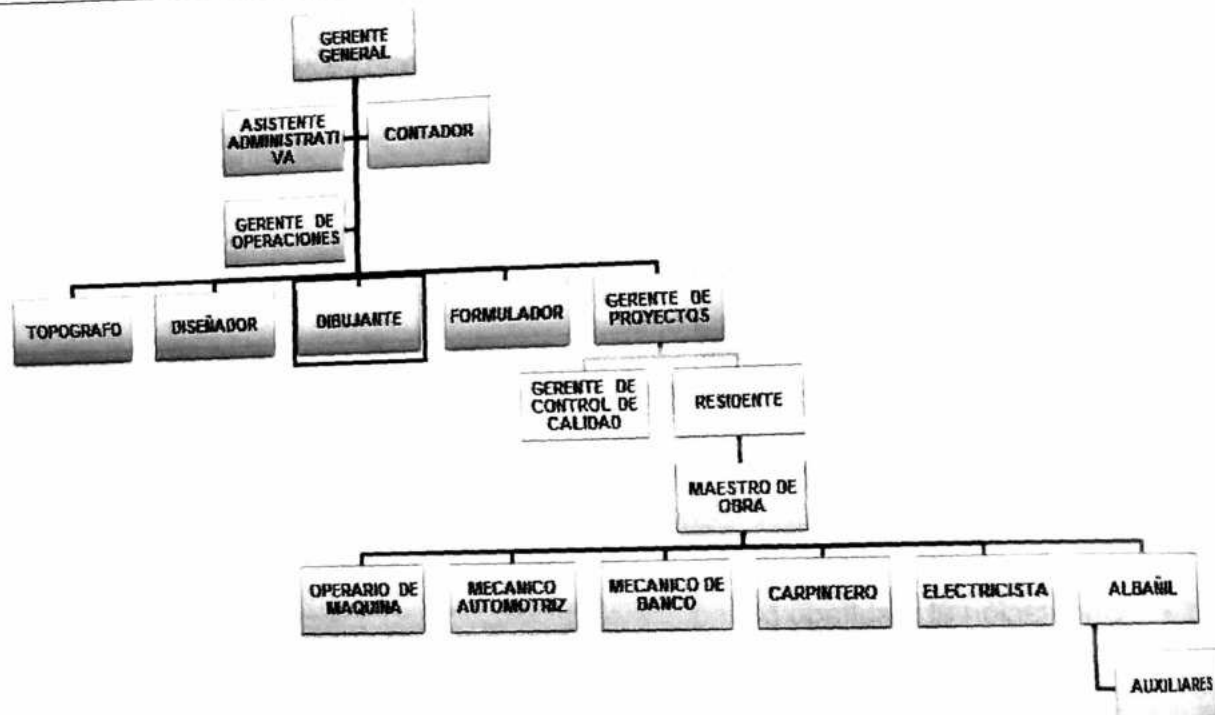
Indiferente		Indiferente		Mayor de 25 años	
GRADO ACADÉMICO:		Graduado de la carrera de Arquitectura			
EXPERIENCIA:		Con 1 año de experiencia ejerciendo			
OTROS:		Amplio conocimiento de programas de diseño			
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES			
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (B) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA					
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)					
CONDICIONES DE TRABAJO					
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica		
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico		
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo		
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito		
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga		
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés		
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos		
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio		
Permanencia sentada		Químico	Explosión		
MAQUINARIA Y EQUIPO					
Maquinaria Industrial					
Elaborado por:		Aprobado por:			

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	DIBUJANTE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE OPERACIONES
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Se encarga de dibujar los planos constructivos para los proyectos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Dibujar la parte técnica, con creatividad
- Dibujar los planos técnicos para la construcción
- Imprimir los planos
- Adjuntar y archivar los planos
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
indiferente	Indiferente	Mayor de 22 años
GRADO ACADÉMICO:	Graduado de la carrera de Arquitectura	
EXPERIENCIA:	No indispensable	
OTROS:	Ninguno	

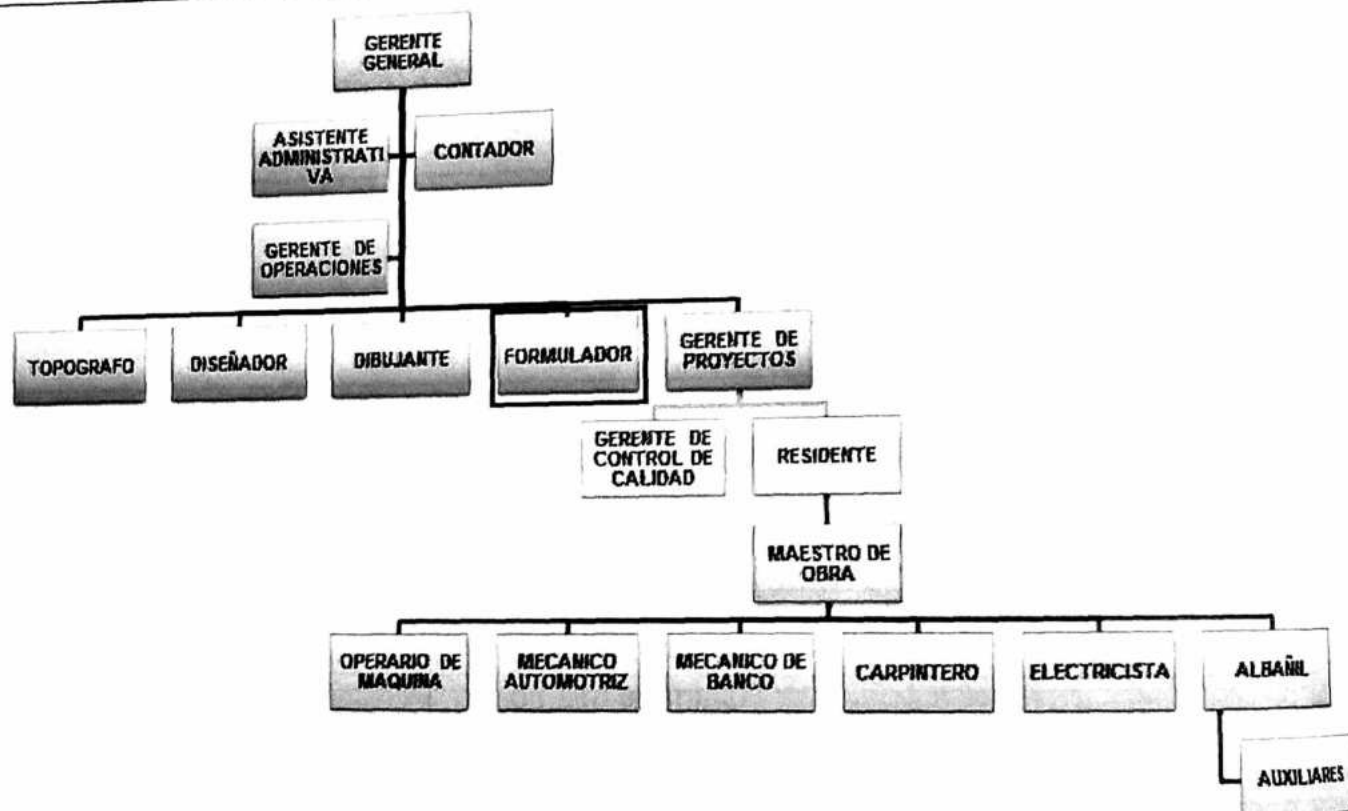
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A) •		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (B) • Comunicación eficaz (B)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativa		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	FORMULADOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE OPERACIONES
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Operaciones
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Verificar el grado de avance que cada uno de los proyectos ejecutados para realizar las estimaciones de cobro

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Elaboración de estimación mensual para cobro en periodos establecidos.
- Determinación del porcentaje de avance financiero que se llevan los proyectos. Mediante el seguimiento de volúmenes acumulados en proyectos.
- Entrega de estimaciones revisada y aprobada en fecha estipulada.
- Realizar las estimaciones contemplando las normas y especificaciones técnicas que en el desarrollo se han aplicado para la determinación de las actividades que se procedan a pago dentro del periodo de estimación.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos interno de la empresa
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional

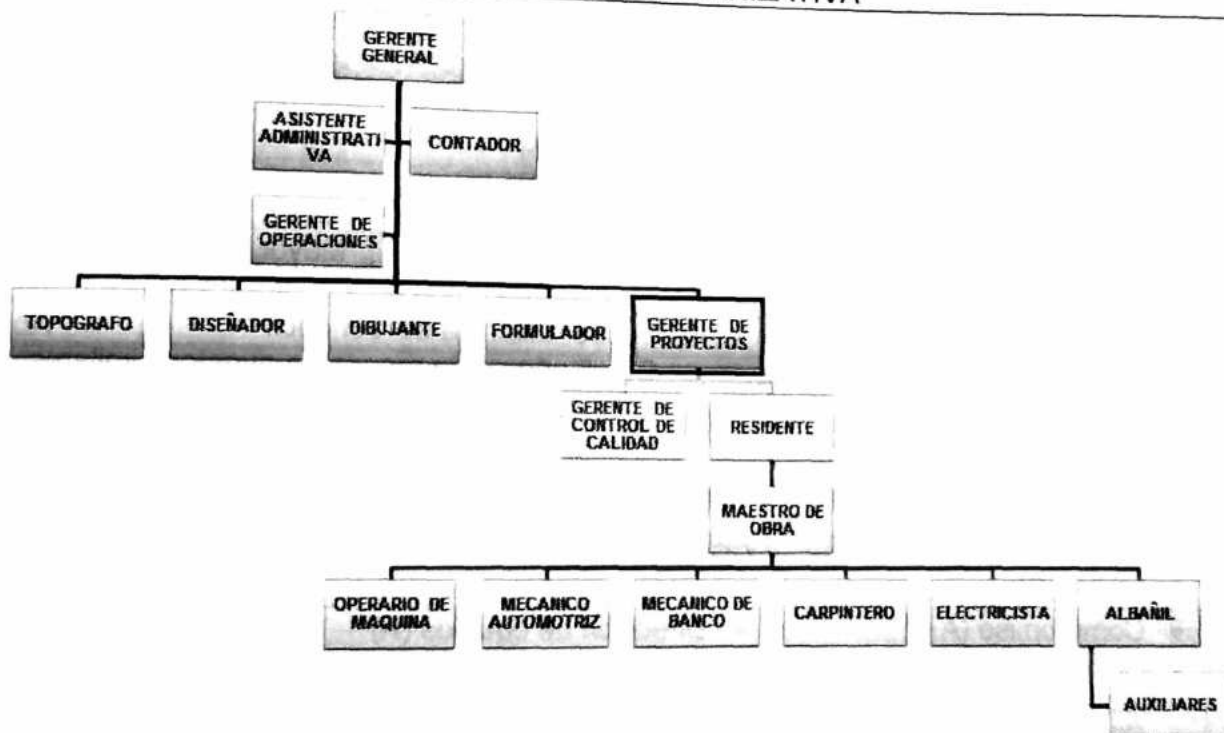
SEXO:		PERFÍL DEL PUESTO	
Indiferente		ESTADO CIVIL:	EDAD:
GRADO ACADÉMICO:		Indiferente	Mayor de 25 años
EXPERIENCIA:		Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil Poseer Licencia de Conducir Con 2 año por lo menos en puestos similares Indispensable el conocimiento de software de diseño como lo es Auto-Cad, Civil3d, Paquete de Microsoft, etc. Conocimiento software que ayuden a desempeñar los cálculos de estimaciones más eficiente	
OTROS:			
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (B) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos

POSTURA FÍSICA	Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada	Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO		
Maquinaria Industrial		
Elaborado por:		Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO:	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DEPARTAMENTO:	GERENTE DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	GERENCIA DE OPERACIONES
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Gerente de Operaciones
RELACIONES EXTERNAS	Gerente de Control de Calidad, Residentes, Maestros de Obra.
	Proveedores y clientes

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las actividades diarias según la planificación realizada, coordinando todas las actividades, logrando la eficiencia en el desempeño de las actividades generales del área técnica.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

V. Funciones Específicas.

- Coordinar y programar las actividades diarias de equipos y personal de campo, garantizando la seguridad, eficiencia y calidad en el trabajo.
- Ejecutar los planes de mantenimiento de equipos pesados
- Realizar reuniones de motivación personal, seguridad y salud ocupacional
- Coordinar diariamente con el contratista las actividades a realizar
- Ejecutar planes internos de seguimiento a los equipos y personal de proyecto (Seguridad industrial)

- Coordinar con talleres para traslados y envíos de repuestos solicitados en el proyecto
- Velar por que la ejecución de obra sea realizada en el tiempo y con los avances planificados
- Orientar y ejecutar las obras de infraestructura autorizadas en el marco contractual
- Dirigir, planificar y controlar el proyecto, dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados previamente por la Gerencia General de la empresa a que pertenece
- Definición, clara y precisa, del alcance de los trabajos a realizar en el proyecto
- Fijación clara de objetivos a cada grupo de trabajo, que deben conocer lo más exactamente posible que se espera de ellos.
- Programación general de trabajos y recursos, como base de una programación detallada y apoyo del sistema de control.
- Establecimiento del sistema de información y comunicación que permita controlar plazos, costes y calidades.
- Decisión y aplicación de acciones correctoras, en tiempo útil, y dentro de la autoridad concedida
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer título universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	• Poseer Licencia de Conducir • Con 2 año por lo menos en puestos similares • Conducción de personas • Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project y otros)	
OTROS:		
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A)		

- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

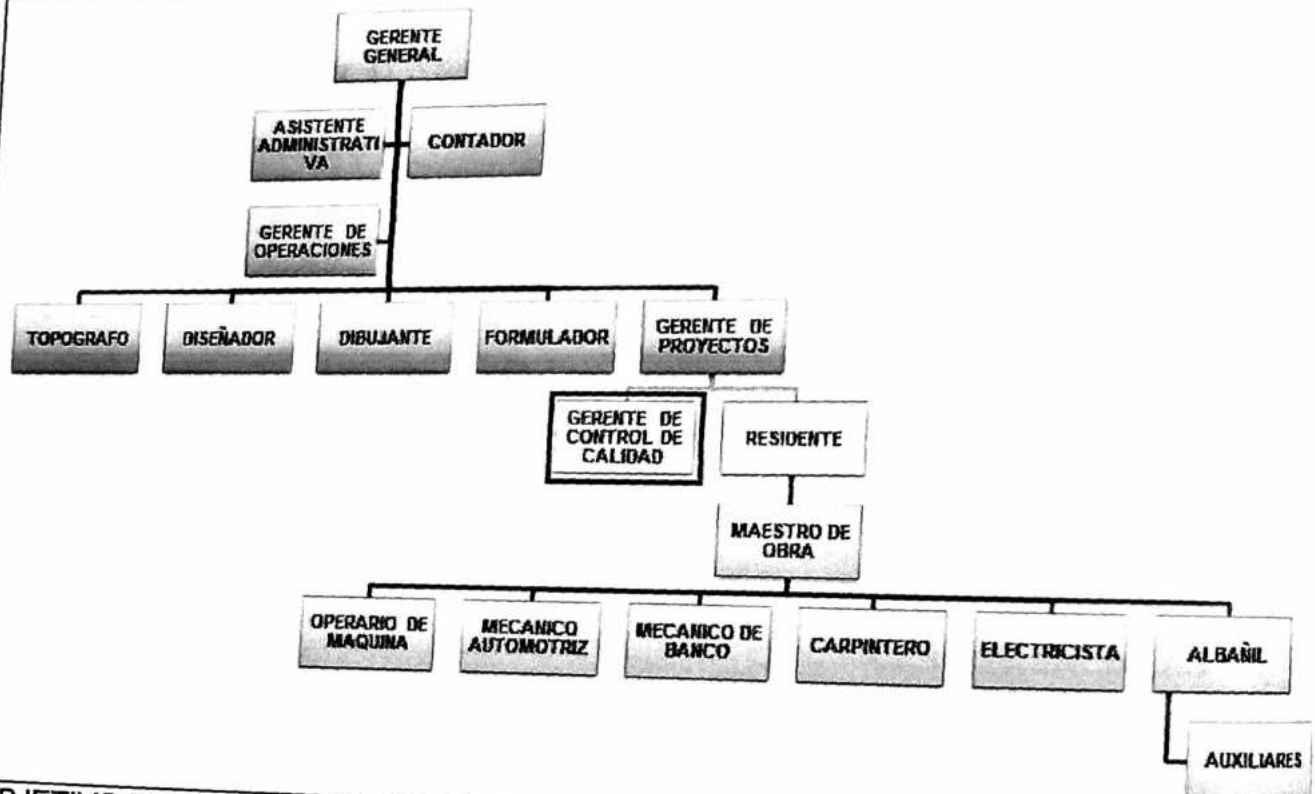
CONDICIONES DE TRABAJO			
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
Donde sea la ubicación del proyecto		Caída de altura	Estrés térmico
CONDICIONES AMBIENTALES		Lesiones con objetos	Daño auditivo
Espacio físico:	Adecuado.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Temperatura:	Ventilación artificial.	Amputación	Fatiga
Iluminación:	Artificial adecuada.	Cortaduras	Estrés
Nivel de ruido:	Leve.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
Interacción:	Interna y externa.	Eléctrico	Incendio
POSTURA FÍSICA		Químico	Explosión
Permanencia sentada			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTOS
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Proyecto
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Asegurar que el servicio o el producto de una organización o empresa cumplen con los requisitos internos y externos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

V. Funciones Específicas.

- Garantizar que los materiales que ingresan a la obra satisfacen las Especificaciones respectivas y que el proveedor de estos materiales esté adecuadamente certificado por los organismos o institutos correspondientes.
- Mantener un estricto control en la calidad de ejecución y dosificación en todas las labores que comprende la obra y en aquellas tareas que involucren cierto nivel de complejidad en la elaboración.
- Prever y ordenar los ensayos de materiales y pruebas de resistencia de los elementos que sean pertinentes, en función del tipo y de la normativa que establecen la ET de la obra.

- Proveer a la residente de la obra resultados oportunos de los materiales, pruebas de laboratorio, procedimientos, etc. Para la toma de decisiones en procesos constructivos de la obra.
- Ordenar la suspensión del componente de la obra que no se esté ejecutando de acuerdo a lo indicado en los planos del proyecto o que no estén en conformidad con las especificaciones y normas técnicas respectivas.
- Elaborar los DARC y coordinar la preparatorias para definir el Sistema Constructivo, materiales, procedimientos, recursos humanos y equipos más adecuado para el tipo de tareas a ejecutar en la obra.
- Garantizar que los elementos terminados dentro de la obra no sufrirán deterioro por factores tales como: el tránsito no previsto de vehículos y maquinarias, la falta de protección o por el inadecuado mantenimiento mientras se finaliza la obra.
- Comprender a cabalidad la información contenida en los planos, memoria descriptiva y especificaciones del proyecto, de forma tal de prever la necesidad de generar aclaratorias al residente de obra y garantizar así la correcta ejecución de los componentes de la obra.
- Asegurarse que los rendimientos de ejecución de las tareas en la obra se mantienen dentro de las variaciones máximas aceptables, de forma tal de prever las modificaciones necesarias
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer título universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares Conocer y comprender los alcances de las Especificaciones y Normas Técnicas vigentes y que están relacionadas con el Tipo de Obra a ejecutar. Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project y otros)	
OTROS:	Licencia de conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A)		

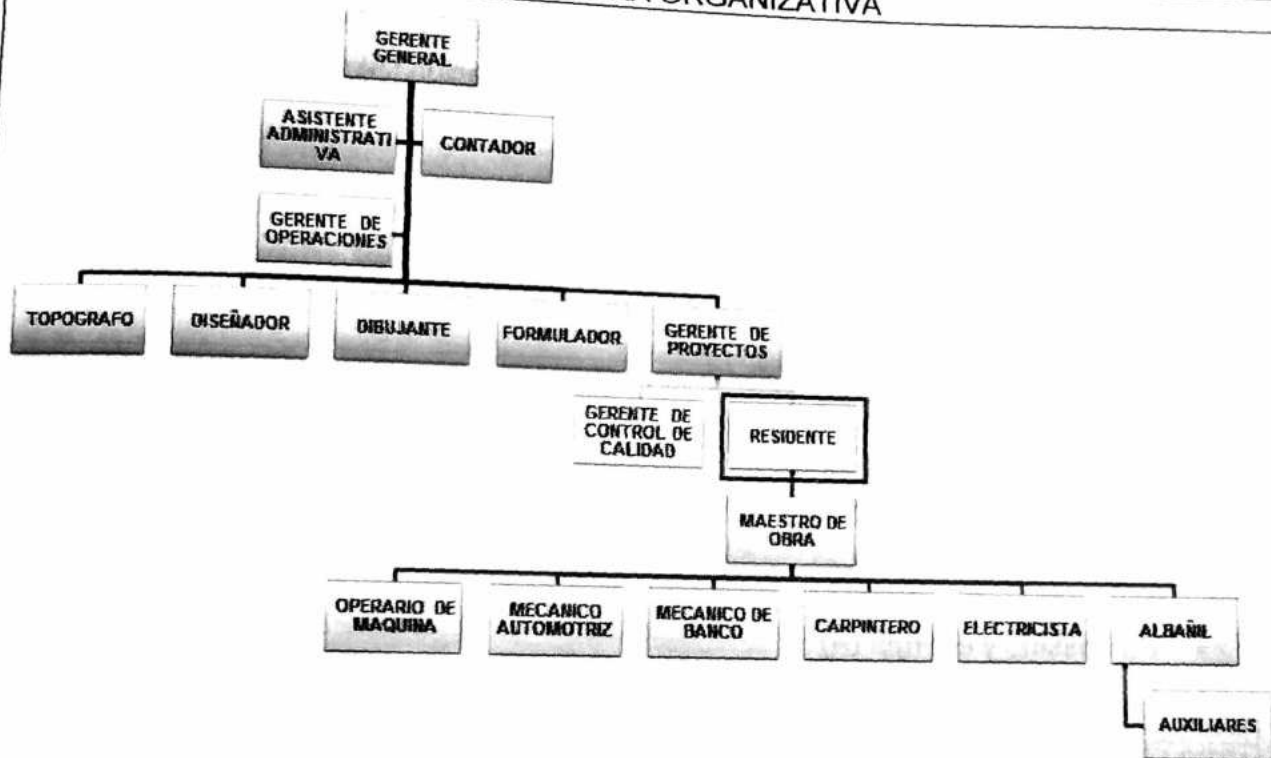
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas y lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO:	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DEPARTAMENTO:	RESIDENTE
JEFE INMEDIATO:	GERENCIA DE PROYECTO
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	GERENTE DE PROYECTO
RELACIONES EXTERNAS	Maestro de obra y demás técnicos Proveedores

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Lograr cumplir con el Avance del proyecto dentro de los plazos programados.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Coordinar de todas las actividades del proyecto.
- Integrar el del equipo de trabajo (personal técnico, administrativo y de campo).
- Presentación de estimaciones.
- Cumplir con los compromisos contractuales del proyecto.
- Medir los avances de las obras
- Lograr la producción optima de todas actividades que conllevan al proyecto.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
		años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer título universitario de Ingeniería Civil	

EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project, otros) Normas y especificaciones técnicas
OTROS:	Licencia de conducir
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

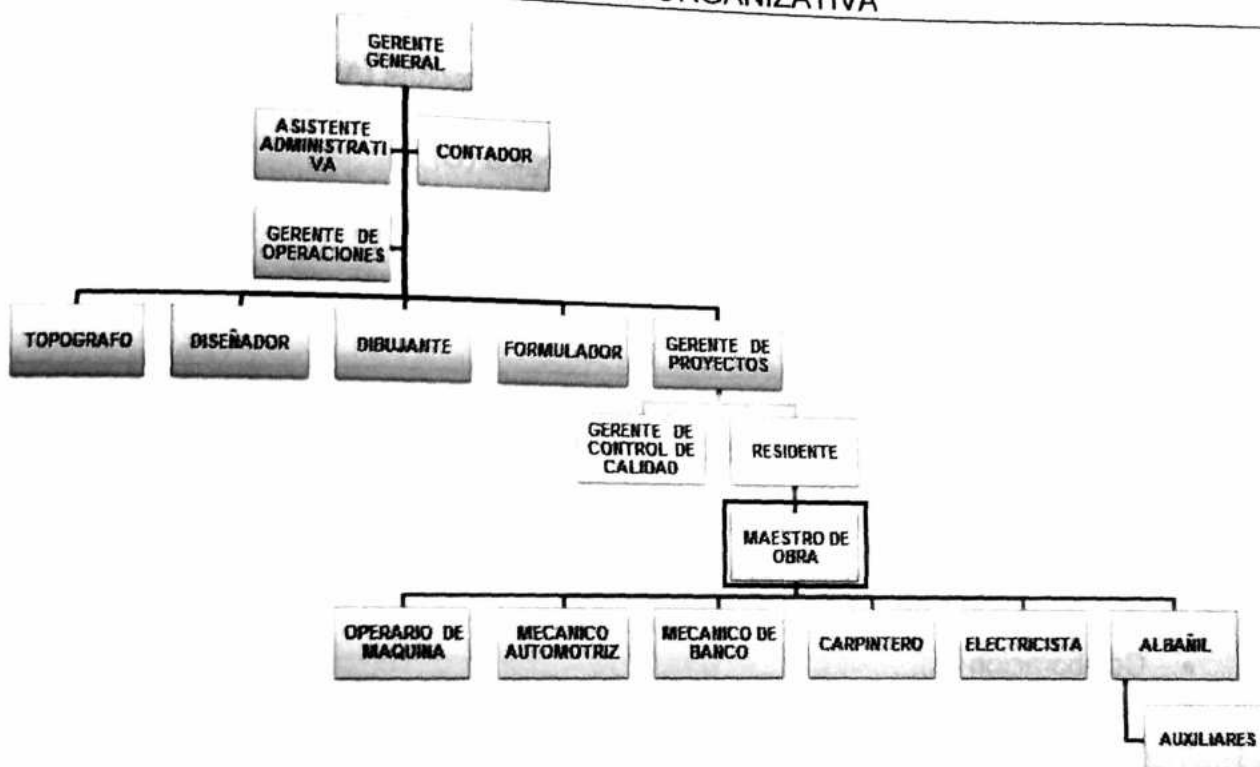
- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie y sentado		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO:	MAESTRO DE OBRA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	Residente de Proyecto
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Técnicos, Albañiles y auxiliares
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las obras de acuerdo con los planos de obra.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar las medidas de la obra ejecutada.
- Interpretación de planos y detalles constructivos
- Realizar cálculos de materiales y equipos a utilizar en cada actividad relacionada a la albañilería
- Coordinación de cuadrillas de albañiles, Carpinteros y personal en general bajo su cargo
- Realizar mediciones y cálculos de materiales de una manera oportuna
- Manejar los niveles de inventarios de herramientas y materiales
- Hacer cumplir los cronogramas de trabajo en campo y entregar los avances de las obras en el tiempo para el que fueron planificadas

- Revisar y controlar el adecuado uso de armaduras y equipos en las actividades necesarias en la ejecución del proyecto
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer Técnico en Ing. Civil	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares	
OTROS:	Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se esté ejecutando el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio

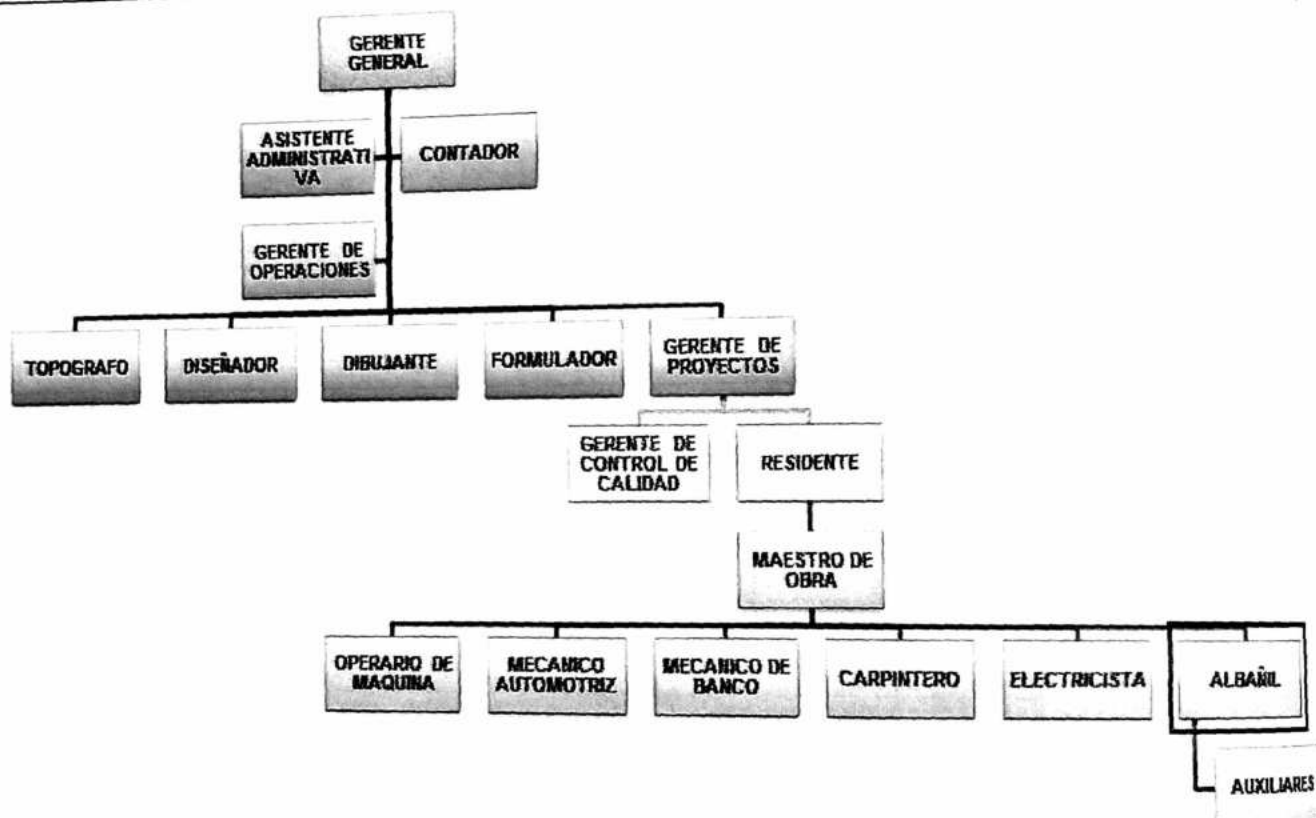
Permanencia de pie	Químico	Explosión	
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ALBAÑIL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	Maestro de obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las obras de acuerdo con los planos de obra, y bajo la supervisión del Maestro de Obra

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargado de pegar bloques, cerámica, repellar y afinar.
- Correr niveles
- Capacidad para organizar las obras de albañilería y conexas en cada frente de trabajo.
- Hacer cumplir los cronogramas de trabajo en campo y entregar los avances de las obras en el tiempo para el que fueron planificadas
- Revisar y controlar el adecuado uso de armaduras y equipos en las actividades necesarias en la ejecución del proyecto
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

SEXO:

PERFÍL DEL PUESTO

ESTADO CIVIL:

EDAD:

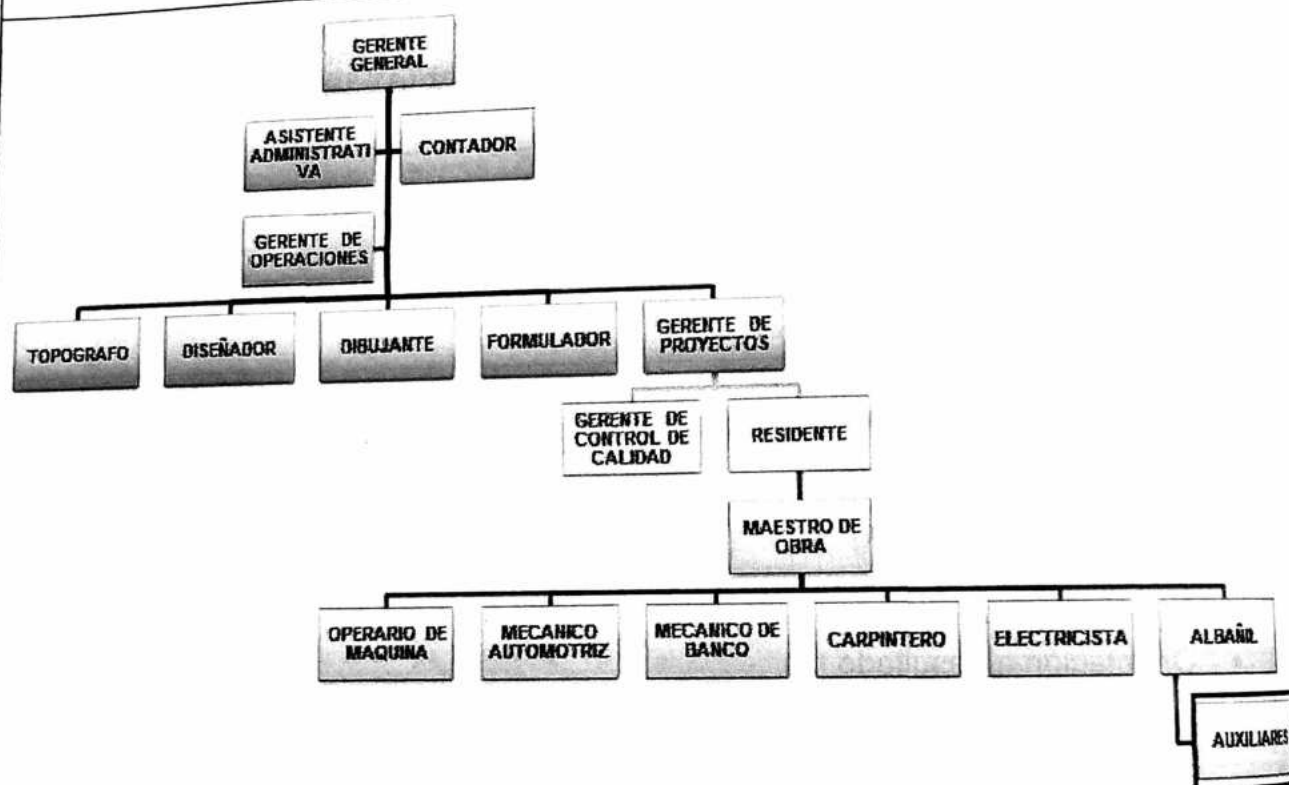
Masculino		Indiferente	
GRADO ACADÉMICO:		Bachiller	Mayor de 25 años
EXPERIENCIA:		Con experiencia en albañilería y conducción de personas	
OTROS:		Ninguno	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (B) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (B) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (A) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE ALBAÑIL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	Albañil
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las instrucciones del albañil en tanto a las funciones específicas del puesto de trabajo

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargado de hacer mezcla
- Hacer excavación
- Alcanzar bloques o ladrillos
- Acarrear material
- Ayuda a correr niveles al albañil

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 18 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	No indispensable	
OTROS:	Ninguno	

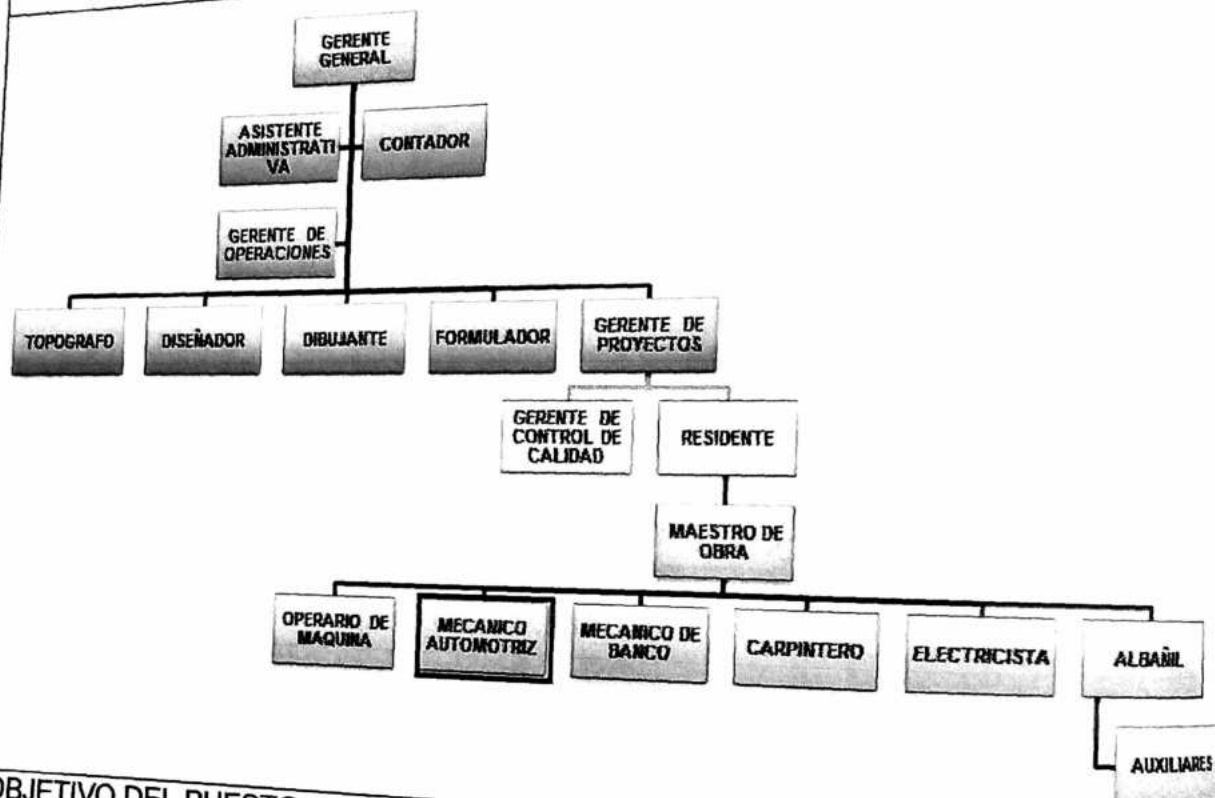
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (D) • Conducción de personas (D) • Liderazgo (D) • Visión estratégica (D) • Toma de decisiones (D) • Influencia y Negociación (D) • Comunicación eficaz (D)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (C) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (D) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (D) • Entrenador (D) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pe		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	MECANICO AUTOMOTRIZ
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares según magnitud de proyecto
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar servicios de reparación y mantenimiento a todas las unidades de transporte de manera programada y eficiente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar reparación o mantenimiento según sea requerido a redes eléctricas de maquinaria amarilla, automotores pesados y livianos dentro y fuera de la empresa
- Ejecutar los mantenimientos programados de redes eléctricas de maquinaria amarilla, automotores pesados y livianos.
- Llenar reporte de fallas de maquinaria y automotores reparados fuera de las instalaciones de Plantel, registrando los repuestos sustituidos y reparación realizada a la unidad.
- Cuidar la caja con herramientas asignada, manteniéndolas siempre en orden y brindándoles el mantenimiento requerido para garantizar la durabilidad de estas.
- Clasificar las piezas defectuosas, elaborar la lista correspondiente y solicitar los repuestos para realizar reparaciones

- Inspección de productos e insumos: Inspeccionar y evaluar la calidad de estos antes de ser utilizados en los equipos de transporte.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y protección.
- Velar por el cuidado conservación de los equipos y herramientas utilizadas.
- Cumplir con el manual de procedimientos de operación y mantenimiento de los sistemas eléctricos de los automotores de la empresa
- Cumplir las Normas de Seguridad e Higiene ocupacional y medio ambiente.
- Limpiar, probar, ajustar, armar y montar los sistemas reparados y comprobar su adecuado funcionamiento.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa

PERFÍL DEL PUESTO

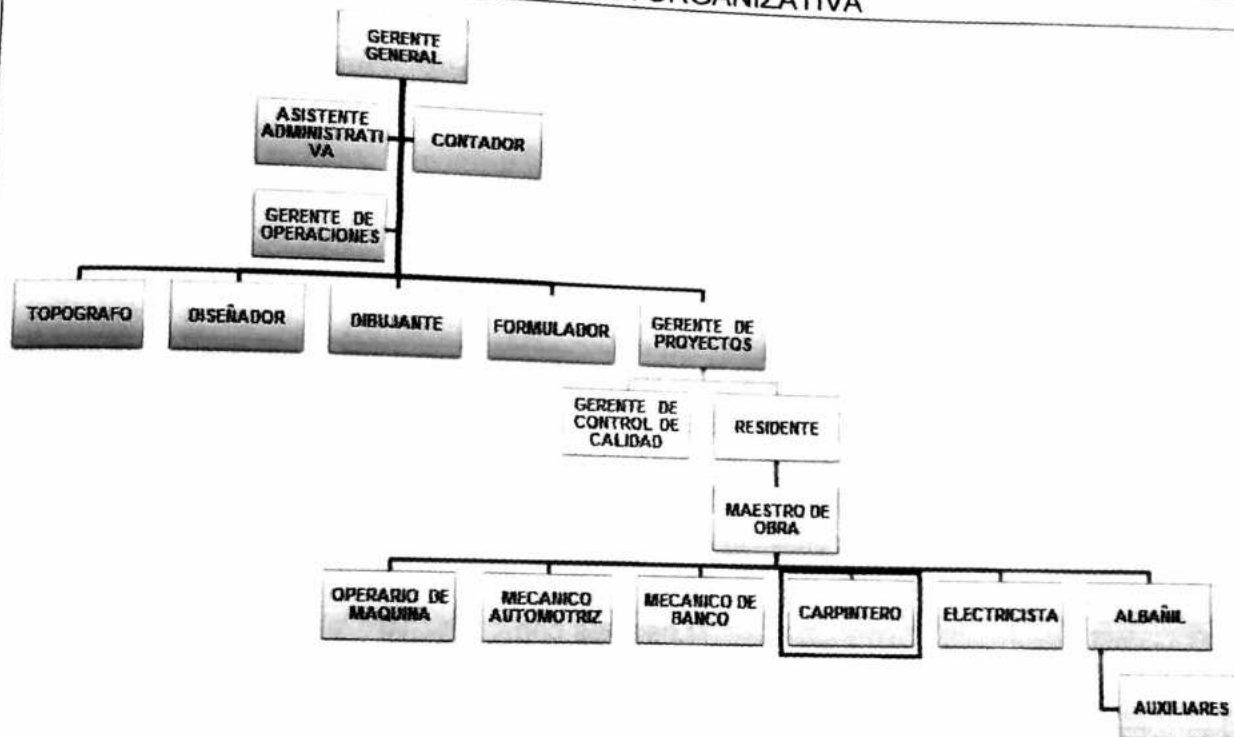
SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Ninguno	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Título de bachiller técnico en Mecánica Automotriz	
EXPERIENCIA:	Con un año de experiencia ejerciendo este tipo de trabajo	
OTROS:	Deseable Licencia de conducir pesada	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (B) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (B) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (B) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)		
CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
Lugar donde se esté ejecutando el proyecto.	Caída de altura	Estrés térmico
CONDICIONES AMBIENTALES		

Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO:	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DEPARTAMENTO:	CARPINTERO
JEFE INMEDIATO:	GERENCIA DE PROYECTO
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Maestro de Obra
RELACIONES EXTERNAS	Auxiliares depende la magnitud del proyecto
	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las actividades del proyecto donde se requiera la carpintería.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargada de alisar encofrados
- Hacer moldes
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 20 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con experiencia en la ejecución de proyectos similares	
OTROS:	Ninguno	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)
- Dirección de equipos (D)
- Conducción de personas (B)
- Liderazgo (B)
- Visión estratégica (D)
- Toma de decisiones (C)
- Influencia y Negociación (C)
- Comunicación eficaz (C)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (B)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (B)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (D)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

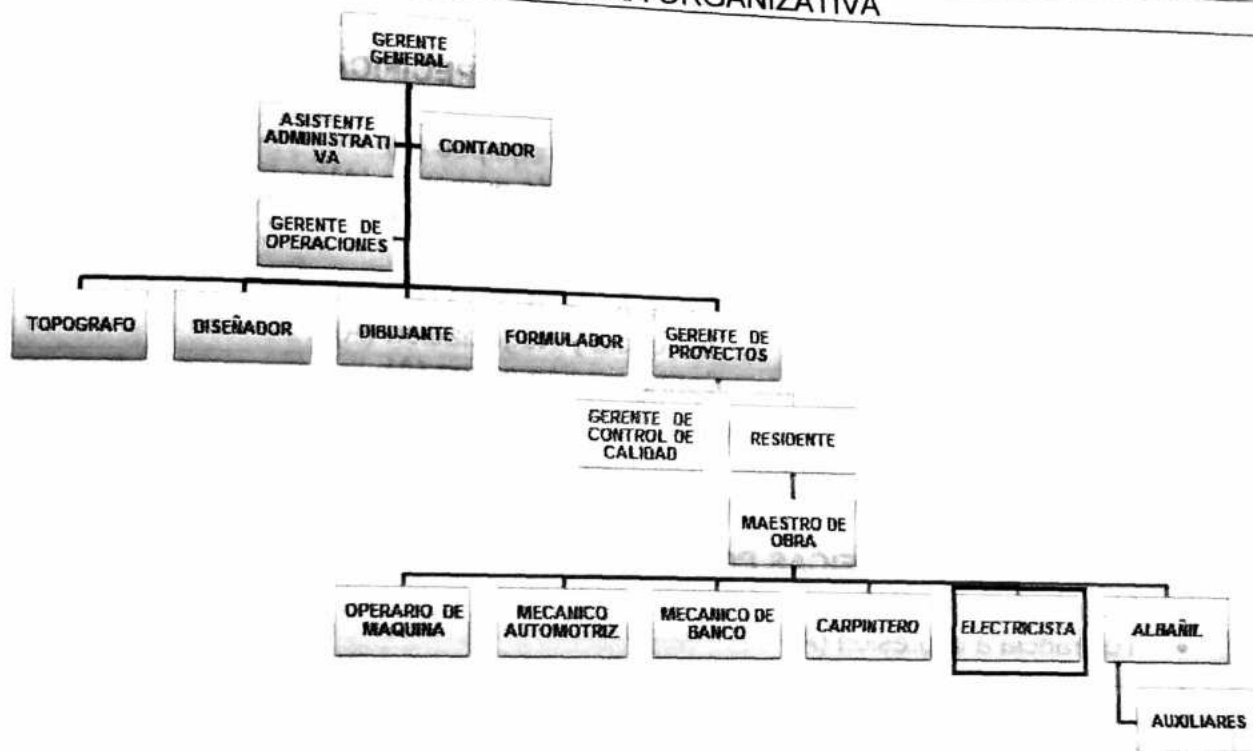
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde este ejecutando el proyecto.		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ELECTRICISTA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares según magnitud del proyecto
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las reparaciones y el mantenimiento de las instalaciones eléctricas de la empresa.
Velar por el buen funcionamiento de los mismos

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Preparar y velar por el buen funcionamiento de sus herramientas de trabajo.
- Atender y planificar las solicitudes de reparaciones dirigidas por su jefe inmediato.
- Realizar los arreglos de las solicitudes emitidas.
- Dar mantenimiento y revisiones a las instalaciones eléctricas especialmente después de algún desastre natural (tormentas, temblores, etc.)
- Velar por que las nuevas instalaciones sigan los requisitos gubernamentales aprobados.
- Cotizar, al menos 3 proveedores, cuando se necesite hacer una comprar o una instalación.
- Coordinar con los proveedores el envío de los materiales eléctricos adquiridos.

- Realizar la limpieza completa, inmediatamente después de haber finalizado los trabajos.
- Crear los controles preventivos de los equipos e instalaciones nuevas. 10) Elaborar los reportes de averías o de instalaciones que se realizaron durante el mes.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Que posea Ing. Eléctrica o Técnico Ingeniería Eléctrica	
EXPERIENCIA:	Con 2 a 4 años de experiencia en proyectos similares	
OTROS:	Licencia de conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (A)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés

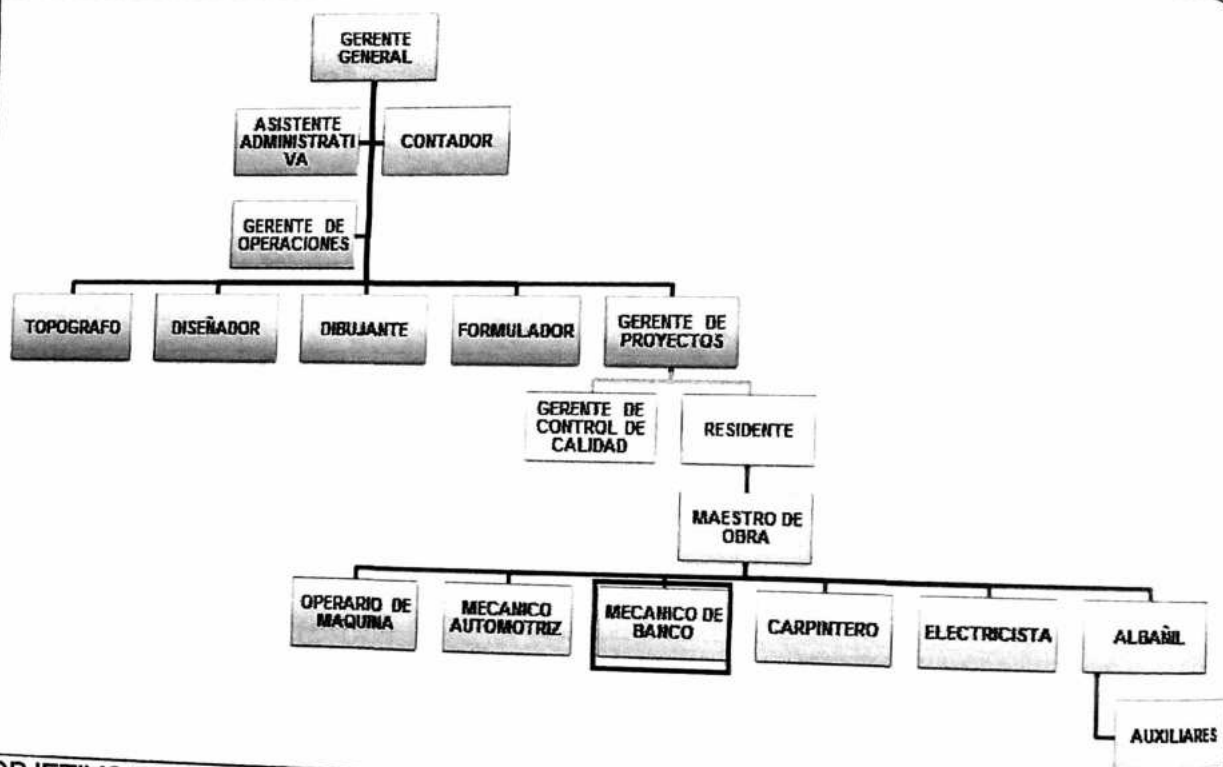
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado:		Aprobado:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	MECANICO DE BANCO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PROYECTO
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares según magnitud del proyecto
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las actividades de soldadura maximizando el tiempo y recursos, así como resguardando su seguridad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Soldar y reparar todas las partes requeridas de los automotores y maquinaria amarilla de la empresa
- Coordinar las actividades de soldadura con el mecánico
- Solicitar material mediante el proceso definido con anticipación a bodega
- Preparar correctamente materiales para soldaduras
- Limpiar, probar, ajustar, armar y montar los sistemas reparados y comprobar su adecuado funcionamiento.
- Verificar el uso de equipo de protección personal mientras realiza labores de soldadura
- Acondicionar el lugar de trabajo garantizando la movilidad de los equipos y la aplicación de las normas de seguridad.
- Acondicionar materiales a soldar y/o cortar y los consumibles a utilizar.

- Acondicionar los equipos de soldadura eléctrica por arco de acuerdo a las consignas de trabajo dadas por el superior.
- Aplicar las técnicas de soldadura sobre los equipos eléctricos por arco, empleando método de
- trabajo y calidad de producto.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con 1 año por lo menos de experiencia en el puesto de trabajo	
OTROS:	Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (B) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (B)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (B)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

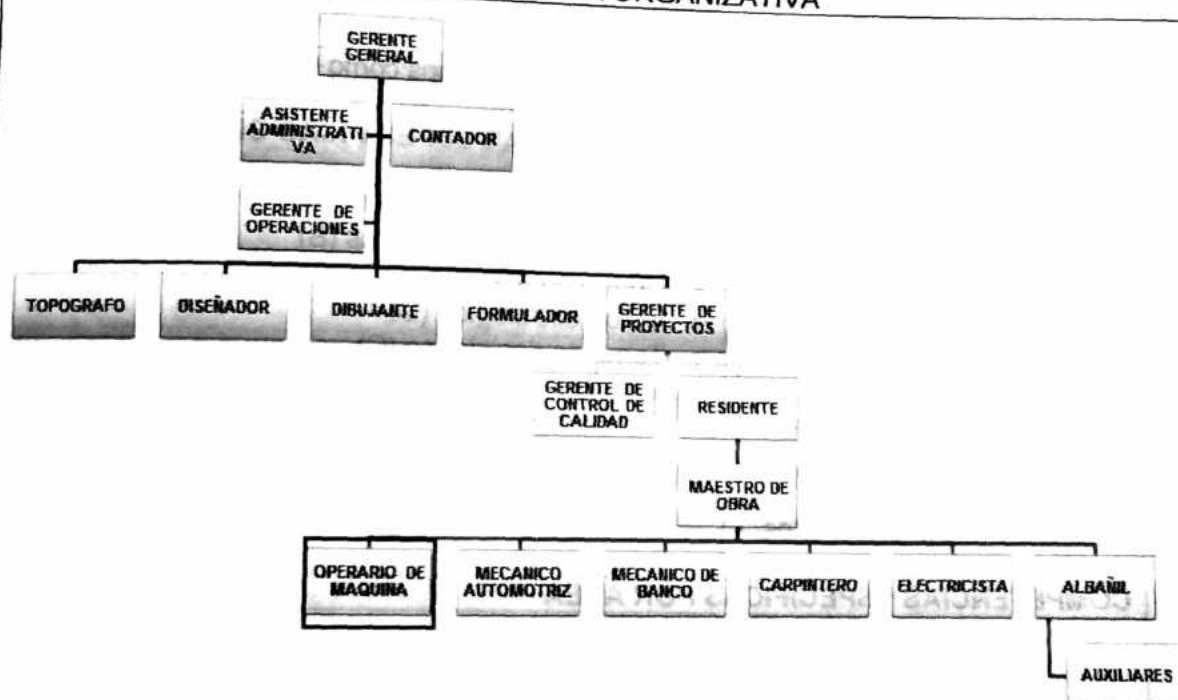
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
		Atrapamientos	Accidente de tránsito
Temperatura:	Ventilación artificial.	Amputación	Fatiga
Iluminación:	Artificial adecuada.		

Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado:		Aprobado:	

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO:	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DEPARTAMENTO:	OPERARIO DE MAQUINA
JEFE INMEDIATO:	GERENCIA DE PROYECTO
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Maestro de Obra
RELACIONES EXTERNAS	Ninguna

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar labores relacionadas con maquinaria asignada.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar diariamente antes y después de cada jornada de trabajo a fin de verificar los niveles de aceite, agua, rodajes, horometro y estado de llantas.
- Llenar hoja de control de recorrido del vehículo: registrando tipo de trabajo realizado, desperfectos, panas, insumos utilizados, horas de trabajo efectivas.
- Velar por el cuido de las herramientas asignadas al vehículo y mantener limpio este último.
- Notificar de inmediato al superior, en caso de accidentes y elaborar el reporte del suceso.
- Llenar reporte diario de equipo y llenar datos del horometro, registrando la hora de inicio y finalización de la jornada de trabajo
- Reportar anomalías o fallas en la maquinaria al Gerente del Plantel
- Llenar reporte de fallas de presentes en la maquinaria y entregar copia a bodega

- Operar maquinaria pesada.
- Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que asegure funcionamiento, limpieza y su utilización.
- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe inmediato
- Mantención de bitácora diaria a ser entregada a jefe directo
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con 1 año por lo menos como Operador de maquinaria	
OTROS:	Licencia de conducir pesada	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Dirección de equipos (B)
- Conducción de personas (B)
- Liderazgo (B)
- Visión estratégica (C)
- Toma de decisiones (C)
- Influencia y Negociación (C)
- Comunicación eficaz (C)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

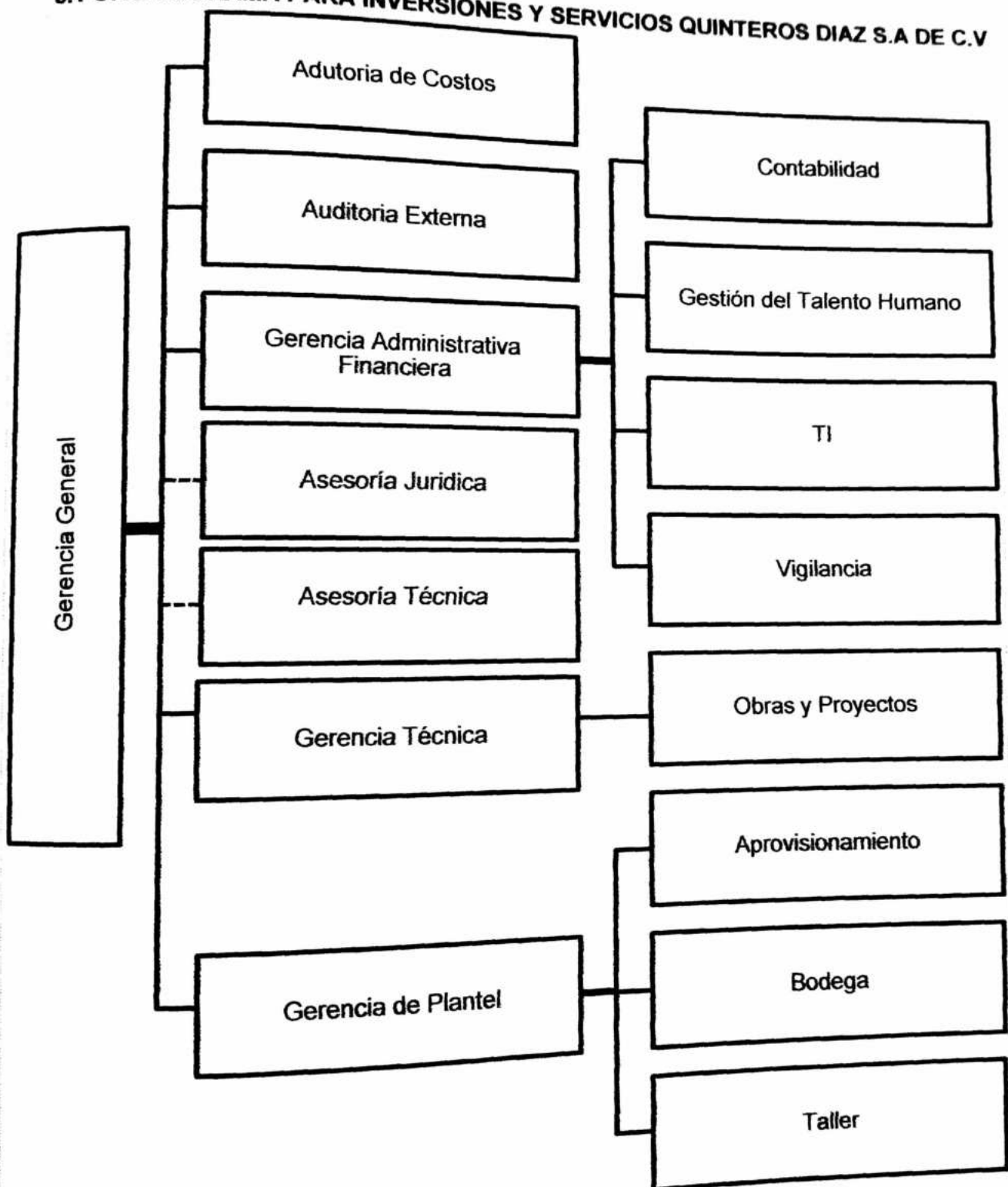
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga

Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

CAPITULO 5

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
PARA MEJORAR EL MANEJO DE PROYECTOS Y CONTRATOS DE LA EMPRESA
"INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V**

5.1 ORGANIGRAMA PARA INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V



Línea de mando —————

Línea de staff - - - - -

5.2 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso.
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Compromiso con la rentabilidad
- Ética
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad y Adaptación
- Integridad
- Innovación y Creatividad
- Iniciativa

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES

- Dirección de Equipos de trabajo
- Conducción de Personas
- Liderazgo
- Visión Estratégica
- Liderazgo para el cambio
- Perseverancia en la consecución de los objetivos
- Influencia y negociación
- Toma de decisiones
- Comunicación eficaz
- Planificación y organización

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREAS

- Calidad y mejora continua
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Conocimiento de la industria y del mercado
- Dinamismo y energía
- Manejo de crisis
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Prudencia
- Entrenador

5.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS:

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Nivel De Las Competencias:

Nivel A: Se considera cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Porcentaje entre 75 y 100%.

Nivel B: Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%.

Nivel C: La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo, requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25 y 50%.

Nivel D: La persona que se ubica en este rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su porcentaje oscila entre 0 y 25%.

5.3.1 COMPETENCIAS GENERALES

Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan en su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Por su naturaleza las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

COMPROMISO

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales con sentido de urgencia. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

A Capacidad para definir la misión, visión, valores y estrategias de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.

B Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.

C Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.

D Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

INTEGRIDAD

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

- A Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
- B Capacidad para guiar sus propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
- C Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos construir relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
- D Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- A Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

B Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

C Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto, mediano y largo plazo, apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.

D Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD

Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

A Capacidad para definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido, y diseñar políticas y procedimientos que permitan alcanzarlos. Implica orientar sus propias acciones y la de todos los integrantes de la organización, al logro de la estrategia corporativa, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, a fin de obtener un resultado óptimo para la organización en su conjunto, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para constituirse en un referente por su compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido de la organización

B Capacidad para definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido dentro de su área, en concordancia con la estrategia organizacional. Implica orientar sus propias acciones y la de todos los integrantes del área a su cargo, al logro de las metas corporativas, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, a fin de obtener un resultado óptimo en el sector, con un enfoque de mediano plazo.

- C Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización y para orientar sus propias acciones, así como de las personas a su cargo, al logro de los objetivos fijados, racionalizar las actividades y fomentar un adecuado uso de los recursos, para generar un resultado óptimo de las tareas bajo su responsabilidad, con un enfoque de corto plazo.
- D Capacidad para cumplir con los objetivos de rentabilidad fijados para su puesto de trabajo (o sector al cual pertenece, según corresponda) y, al mismo tiempo, racionalizar sus acciones con el propósito de utilizar mejor los recursos disponibles. Implica seguir las instrucciones de sus superiores para realizar eficientemente sus tareas y mejorar los resultados.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa —o el área de negocios a cargo— en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

- A Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.
- B Capacidad para promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.
- C Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.

- D Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas.
- Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

ETICA

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este mismo modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/ organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y comprende.

A Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

B Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral, como en lo personal.

C Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral, como en lo personal.

D Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral, como en lo personal.

INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

- A Capacidad para anticiparse a situaciones tanto internas como externas de la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever acciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión a largo plazo.
- B Capacidad para anticiparse a situaciones tanto internas como externas de la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión a mediano plazo.
- C Capacidad para resolver cuestiones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión a corto plazo.
- D Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia con las responsabilidades de su puesto.

INNOVACION Y CREATIVIDAD

- Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
- A Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos como externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes ya aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad, y/o los clientes, con el propósito de agregar valor, implica ser un referente en la organización y en el mercado para presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
- B Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
- C Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionadas con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
- D Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

5.3.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

En el caso de las específicas gerenciales se requieren como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los *skateholders*. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

A Capacidad para idear y diseñar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los *skateholders*. Capacidad para generar en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio.

B Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los *skateholders*. Capacidad para generar en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover en su área la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en la organización por ser un líder y promotor del cambio.

C Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo, motivación y compromiso genuinos en sus colaboradores y pares. Capacidad para promover en su sector la innovación y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en su área por ser un líder y promotor del cambio.

D Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo, motivación y compromiso genuinos entre sus compañeros y colaboradores (si corresponde). Capacidad para actuar frente al cambio y detectar en él oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio.

VISION ESTRATEGICA

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr los objetivos y las metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa.

- A Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
- B Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.
- C Capacidad para comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistema integrador.
- D Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

A Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

B Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.

C Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.

D Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de la información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
- A
- Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
- B
- Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
- C
- Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.
- D

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales, implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

- Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la selección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores sobre la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para
- A

controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.

- B Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- C Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- D Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

- A Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
- B Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
- C Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al

mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros, con una visión y proyección de corto plazo.

- D Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- A Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar los riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones con criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- B Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar los riesgos, integrar actividades y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- C Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar los riesgos, integrar actividades y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos.
- Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar los riesgos, integrar actividades y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- A Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.

- B Capacidad para diseñar y proponer procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.

- C Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto con una visión y proyección de corto plazo.

- D Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

CONDUCCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los

estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

- A Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.
- B Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.
- C Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de dirección a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.
- D Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

ORIENTACION A RESULTADOS

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

- A Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras

permanentes de calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.

B Capacidad para orientar los comportamientos propios y los ajenos hacia el logro o superación de los resultados esperados bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.

C Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.

D Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de la información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

B Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

- C Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
- D Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales, implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

- A Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la selección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores sobre la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
- B Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismos de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- C Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismos de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

- D Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

A Capacidad para definir políticas y procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

B Capacidad para definir políticas y procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.

C Capacidad para implementar procedimientos en su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la visión y estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

D Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y específicamente las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- A Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
- B Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
- C Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
- D Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar medidas correctivas que sean necesarias.

5.3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

Se relacionan con ciertos criterios colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre le indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.

Puestos como diseñador, dibujante, finanzas, entre otros.

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a su cargo.

- A Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a su cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
- B Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a su cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
- C Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles –personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a su cargo.
- D Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.- y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo, y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a su cargo.

CIERRE DE ACUERDOS

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

- A Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.
- B Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse y concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
- C Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.
- D Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él.

COLABORACION

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

- A Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes

a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

- B Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellas.
- C Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que se haya manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y ayudarles en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
- D Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

Capacidad para entender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- A Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.
- B Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y

consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.

C Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en funcionamiento de su área. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.

D Capacidad para comprender las necesidades del cliente (nacional o internacional, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas, y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Implica conocer los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.

DINAMISMO Y ENERGÍA

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

A Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo, como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para constituirse en un referente en su materia de dinamismo y energía.

B Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

C Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

- D Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

ENTRENADOR

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

- A Capacidad para ofrecer retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores, señalándoles sus fortalezas y debilidades con las necesidades de desarrollo más eficaces; fomentar independencia, desarrollar las capacidades (conocimientos y competencias) y fortalezas con el objetivo de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo. Implica realizar seguimiento de la carrera individual de cada uno de sus colaboradores, brindarles consejo efectivo y considerar todas las variables relacionadas (tanto con la organización como con el colaborador).

- B Capacidad para brindar retroalimentación, proporcionar consejo eficaz, delegar tareas, supervisar su cumplimiento y fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores. Implica capacidad para interesarse, escuchar a sus colaboradores, guiarlos y promover entre ellos el aprendizaje. Capacidad para demostrar interés por el desarrollo de sus colaboradores, y comprender sus necesidades y planes personales para desarrollarlos y permitirles crecer dentro de la organización.

- C Capacidad para dar retroalimentación y comunicar las expectativas respecto al desempeño de sus colaboradores, y brindar la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar las tareas. Implica capacidad para escuchar a sus colaboradores, y ofrecer sugerencias para mejorar y aprender. Capacidad para realizar seguimiento sobre el grado de desarrollo de las personas a su cargo, y comprender sus planes personales para luego asignarles tareas desafiantes que les permitan desarrollar talentos y competencias en sus puestos de trabajo.

- D Capacidad para realizar seguimiento sobre las tareas delegadas y proporcionar una retroalimentación constructiva. Implica demostrar confianza en sus colaboradores al delegarles una tarea y brindarles instrucciones prácticas. Capacidad para alentar a sus colaboradores cuando toma conocimiento de oportunidades dentro de la organización acordes con sus capacidades e intereses.

MANEJO DE CRISIS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

A Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.

B Capacidad para diseñar y proponer procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.

C Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto con una visión y proyección de corto plazo.

D Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

ORIENTACION A RESULTADOS

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

A Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.

- B Capacidad para orientar los comportamientos propios y los ajenos hacia el logro o superación de los resultados esperados bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
- C Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
- D Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

PRUDENCIA

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.

- A Capacidad para diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio, que permita a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. Ser un referente en la organización y en el mercado por su prudencia.

- B Capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permita a todos los integrantes de la misma obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su área, sus colaboradores, clientes internos y externos y para sí mismo. Ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su prudencia.

Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permitan a todos sus colaboradores obrar con sensatez y

C moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su sector, sus colaboradores, clientes internos y externos y para sí mismo. Ser un referente entre sus colaboradores y en el ámbito de su área por su prudencia.

D Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio en relación con su puesto de trabajo, lo cual le permite obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo tanto en relación con otras personas como para sí mismo. Ser un referente entre sus compañeros por su prudencia.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones / decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

A Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

B Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

C Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las

relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

- D Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar objetivos que han fijado aún en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

MANUAL DE FUNCIONES

INVERSIONES Y SERVICIOS
QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Ninguno
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Gerencia de Plantel, Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa Financiera.
RELACIONES EXTERNAS	Clientes, alcaldes, Proveedores, Instituciones financieras, Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

OBJETIVO DEL PUESTO: Determinar las políticas, los lineamientos estratégicos, coordinar su implantación y evaluar los logros, desarrollo de, proyectándose con excelencia hacia la visión y misión de la empresa, y representar la empresa con otras instituciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Representar legalmente a la empresa
- Servir de órgano de comunicación de la empresa con las Asociaciones e Instituciones, organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y demás disposiciones y acuerdos relativos al funcionamiento de la empresa, dictando al efecto las medidas conducentes.
- Definir las medidas necesarias para asegurar la buena marcha de la empresa, dictando las normas administrativas correspondientes; velar por el orden y disciplina en la misma y coordinar todas sus dependencias, en los aspectos administrativos, técnicos, funcionales y disciplinarios, con la asistencia de los demás funcionarios de la empresa.
- Designar comisiones permanentes o transitorias para la buena marcha de la empresa y suprimir cargos asignándoles sus atribuciones.
- Presidir los actos oficiales y públicos de la empresa
- Vigilar que el Gerentes de las diferentes áreas realicen su labor según lo establecido en el presente manual.
- Planificar los objetivos generales y específicos y metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con los resultados obtenidos realizados y detectar las desviaciones o diferencias para las correcciones correspondientes.
- Promoción de los servicios de construcción de carreteras y obras civiles, alquiler de maquinaria y otros agregados que vende la empresa.
- Velar por que los proyectos de infraestructura vial y diseños se ejecuten en el tiempo programado con la calidad requerida de acuerdo a la normativa, especificaciones vigentes y costo estipulado
- Contribuir a la consecución de los objetivos del plan vial y las metas trazadas.
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:		ESTADO CIVIL:		EDAD:
Indiferente		Indiferente		25- 50 años
GRADO ACADÉMICO :		- Poseer Título Académico Universitario que lo acredite como Ingeniero Civil de la Republica de El Salvador - Con más de 5 años de ejercicio profesional. - Poseer Maestría en Dirección de Empresas - Poseer Diplomado Post Grado o Maestría en Gestión de Proyectos		
EXPERIENCIA:		- Experiencia mínima de 5 años de experiencia en el puesto de Gerencia General de preferencia en el sector de construcción ya sea en el ámbito privado o público. - Experiencia mínima de 5 años en el rubro de la construcción civil como Ingeniero con experiencia en inversiones y Gestiones de Proyectos la Construcción. - Conocimiento de herramientas de gestión de proyectos de construcción. - Conocimientos generales de aspectos financieros o experiencia en inversiones y gestiones de la construcción. - Usuario avanzado de MS-Office y conocimientos en el uso de sistemas de gestión e inversión financiera. - Conocimiento de procesos administrativo general - Conocimientos de Planeación estratégica - Conocimiento en resolución y manejo de conflictos - Conocimientos generales del marco legal y tributario vigentes		
OTROS:		Manejo intermedio del idioma ingles		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA				
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (B) • Prudencia (A)				

- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (B)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
Oficinas administrativas.		Caída de altura	Estrés térmico
CONDICIONES AMBIENTALES		Lesiones con objetos	Daño auditivo
Espacio físico:	Adecuado.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Temperatura:	Ventilación artificial.	Amputación	Fatiga
Iluminación:	Artificial adecuada.	Cortaduras	Estrés
Nivel de ruido:	Leve.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
Interacción:	Interna y externa.	Eléctrico	Incendio
POSTURA FÍSICA		Químico	Explosión
Permanencia sentada			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativa Financiera
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Proveedores, instituciones financieras, instituciones gubernamentales, mensajeros, contador y jefes de área o proyecto.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al Administrador de la empresa a realizar las labores cotidianas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar la revisión previa antes de iniciar labores.
- Revisar la agenda diaria de su jefe inmediato, e informar de las actividades del día.
- Digitar la facturación de proveedores o el ingreso de suministros o materiales a la empresa
- Archivar la documentación de forma diaria para concretar el orden dentro de la sucursal.
- Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la elaboración de los reportes que realiza el Administrador de la empresa.
- Elaborar los comunicados internos para el departamento. De igual manera, elaborar los comunicados a los clientes o proveedores.
- Asistir al jefe directo en la preparación de reuniones o actividades para el desarrollo de la buena y asertiva comunicación entre el grupo de trabajo.
- Efectuar la coordinación de dichas actividades.
- Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes de la empresa se emitan sin ningún problema.
- Revisar que la documentación esté en orden y remitirla a los departamentos correspondientes.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Años 20 -40 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller, Estudiante universitario	
EXPERIENCIA:	Conocimiento en la legislación laboral del país. Debe de conocer técnicas efectivas para el manejo de personal. Debe de ser una persona estrictamente ordenada para llevar la agenda de su jefe directo. Es indispensable que maneje en un 80% las herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación, al igual que el correo electrónico e internet. Debe ser una persona que trabaje en equipo.	

OTROS:		Deseable manejo del idioma ingles	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (B) • Liderazgo (B) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (B) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Asistente o Auxiliar Contable
RELACIONES EXTERNAS	Ministerio de Hacienda, Registros, Alcaldías entre otras instituciones.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad internacionales generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar los correlativos utilizados de facturas y comprobantes
- Verificar el registro de la venta de servicios, en los libros correspondientes
- Conciliar de saldos de libros de venta con y documentos físicos de venta
- Elaborar y revisar los registros de libros de IVA
- Elaborar, revisar y presentar las declaraciones
- Conciliar Saldos contables, Retenciones (ISSS, AFP), Crédito Fiscal, Débito Fiscal, Retenciones y percepciones de IVA, saldos de proveedores, Cuenta Efectivo y Equivalente, Cuentas por Cobrar, Préstamos Bancarios y otras.
- Preparar información financiera en atención a requerimientos de Auditoría.
- Elaborar reportes financieros y transacciones mensuales de ventas, compras, impuestos, préstamos y otros documentos.
- Elaboración de planillas de sueldo mensual
- Gestionar papelería y documentación a instituciones financieras
- Conciliación de saldos y cuentas por cierre de ejercicio contable
- Elaboración de juego completo de estados financieros (Estado de Resultados, Balance General, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo, Notas a los Estados Financieros y Anexos a Estados de Resultados y Balance General)
- Gestionar y recepción de documentación para pagos diarios (proveedores que otorgan descuento) y programados de otros proveedores
- Verificar la información procesada por Auxiliar Contable (montos totales a cancelar a cada proveedor)
- Elaborar cheques u documentos de control interno de pagos en coordinación con Auxiliar Contable
- Verificar la solvencia con las instituciones gubernamentales
- Atender a auditores y delegados de Ministerio de Hacienda y subsanar en la medida de lo posible las observaciones si hubieren
- Gestionar y cancelar los estados de cuenta de la Alcaldía Municipal
- Gestionar documentación correspondiente a préstamos, cuentas corrientes, sobregiros y otras necesarias
- Brindar documentación e información financiera a licitaciones públicas

- Calcular y elaborar recibos de pago de vacaciones, planillas de aguinaldo, recibos de indemnizaciones, constancias de retención de impuesto sobre la renta en conjunto con Gerente de Talento Humano.
- Controlar el correcto registro de datos contables de las transacciones de la empresa.
- Participar activamente en las reuniones en la que sea convocada/o proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones contable y financieras
- Asignar y supervisar que el personal a cargo desarrolle en forma correcta las funciones asignadas.
- Capacitar constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimiento al personal de contabilidad a cargo.
- Atender rápidamente los asuntos que demanden de atención, solucionándolo a la brevedad posible.
- Ejecutar las actividades que sean necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones y demás que le confieran los ordenamientos jurídicos.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos.

PERFIL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Años 25 – 50 años
GRADO ACADÉMICO:	• Poseer Título Académico en Licenciatura en Contaduría Publica • Manejo Intermedio del Sistema Operativo Windows y de herramientas de ofimática: Word, Excel y Power Point. • Manejo avanzado de sistemas contables • Indispensable conocimiento y experiencia comprobada en labores de auditoria, legislación relacionada, sistema bancario nacional y gestión contable administrativa general.	
EXPERIENCIA:	Con 2 años por lo menos de ejercicio profesional.	
OTROS:	Maestría deseable	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A)		

- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Oficinas administrativas

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.

Temperatura: Ventilación artificial.

Iluminación: Artificial adecuada.

Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Caída de altura

Lesiones con objetos

Atrapamientos

Amputación

Cortaduras

Quemadura

Eléctrico

Químico

Contaminación biológica

Estrés térmico

Daño auditivo

Accidente de tránsito

Fatiga

Estrés

Trastornos músculo-esqueléticos

Incendio

Explosión

Elaborado por:

Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Contador General, Gerente de Talento Humano, Asistente administrativa, Vigilante, ordenanza.
RELACIONES EXTERNAS	Audidores externos, Ministerio de Hacienda, bancos entre otros.

OBJETIVO DEL PUESTO: Dirigir y controlar todas las actividades administrativas y financieras.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- necesidad de cambio para el bienestar del junto a jefes de área
- Resolución de problemas o conflictos dentro de la empresa.
- Velar por el mantenimiento y conservación del buen estado de las instalaciones de la empresa.
- Realizar de planillas de pago junto con Gerencia de Talento Humano y Jefe de Contabilidad.
- Coordinar eventos y proyectos con la Gerencia de Mercadeo y Gerencia Técnica
- Gestionar el logro de los objetivos y metas de venta en las áreas involucradas.
- Apoyar a la Gerencia General y demás áreas en todas las ejecuciones de Proyectos de la empresa.
- Diseño de mecanismos de control interno para la prevención de filtración y pérdida de información.
- Maximizar la eficiencia de todas las áreas de la empresa.
- Realizar la actualización del reglamento dela empresa cuando este lo requiera o cada año.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus servicios un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del proyecto
- Proyectar y obtener los fondos para financiar las operaciones de la organización
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.
- Buscar permanentemente el crecimiento y desarrollo de la empresa
- Maximizar el valor y eficiencia de la empresa.
- Dar instrucciones a las jefaturas de áreas
- Apoyar en la ejecución de los grandes proyectos de la empresa
- Elaborar presupuestos anuales y ejecutarlos fielmente
- Coordinar las actividades administrativas dentro de la empresa.
- Proveer y seleccionar el Recurso Humano, previamente evaluado y capacitado.
- Establecer metas empresariales y verificar que éstas se cumplan
- Establecer medidas para el desarrollo de los planes
- Gestionar la participación de la empresa en todas las licitaciones posibles
- Diseñar mecanismos de control internos para prevenir filtraciones y pérdidas

- Hacer la programación de pagos a proveedores y acreedores en coordinación con contabilidad.
- Dar seguimiento como centros de costo cada área de la empresa
- Delegar autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de metas
- Revisión y actualización de las funciones Organizacionales por lo menos una vez al año.
- Establecimientos de políticas de trabajo para la empresa.
- Revisar diariamente los reportes de las ventas
- Presionar para el logro de las metas de ventas por áreas de responsabilidad
- Velar por el bien funcionamiento de control interno financiero.
- Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de Administración financiera.
- Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria.
- Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los distintos grados gerenciales que lo requieran y a toda compañía competente que los requiera,
- Asesorar a la Gerencia General para la adopción de decisiones en materia financiera.
- Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones. Así como supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal de su área.
- Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación
- Motivar al personal subordinado para una mayor productividad
- Supervisar a los subordinados directos en el desempeño diario
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la visión y misión corporativa

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	- Poseer Título Académico Universitario en Administración de Empresas	
EXPERIENCIA:	- Con 3 años por lo menos de experiencia como Gerente - Planificación Estratégica - Políticas públicas - Conocimientos avanzados de computación. - Desarrollo Organizacional	
OTROS:	Poseer Maestría en administración Financiera	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	

- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
JEFE INMEDIATO:	Contador General
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Clasificar y ordenar facturas, comprobantes de crédito fiscal y Notas de Crédito por compras diariamente
- Registrar diario de las ventas en libros de IVA (Consumidor y Contribuyente)
- Clasificar y ordenar diariamente Comprobantes de Crédito Fiscal
- Elaborar, registrar e imprimir partidas de diario
- Registrar comprobantes de compra en libro de Proveedores
- Revisar y corregir libro de compras si se requiere
- Numerar y separar número correlativo de Documentos Físicos de Compras (CCF y Notas de Crédito)
- Fotocopiar los documentos de libros de IVA
- Clasificar documentos contables y fiscales
- Elaborar informe mensual de retenciones y percepciones
- Clasificar y separar documentos por partida de libro diario
- Ordenar documentos para registro semanal en archivos contables
- Actualizar los saldos por cancelaciones a proveedores
- Clasificar documentos físicos (CCF, Notas de Crédito, Recibos, Notas de abono)
- Sustituir los documentos según el mes en el que hayan sido declarados
- Archivar recibos de cancelación de acuerdo a partida contable que corresponda
- Apoyar en el control de cuentas de proveedores en Saldos semestrales (Solicitar estados de cuenta)
- Gestionar saldos y pago a proveedores y acreedores varios
- Pagos de recibos de energía eléctrica, internet, telefonía, cable, mantenimiento de equipos y otros.
- Clasificar y ordenar facturas, comprobantes de crédito fiscal, recibos, etc. de los diferentes proyectos en ejecución.
- Control y registro de costos de proyectos en ejecución de la empresa.
- Control de los ingresos obtenidos de cada uno de los proyectos (durante y al finalizar el proyecto)
- Presentar informe, mostrando las ganancias o pérdidas en los proyectos de manera periódica

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:		ESTADO CIVIL:		EDAD:	
Indiferente		Indiferente		Mayor de 20 años	
GRADO ACADÉMICO:		Estudiante o graduado de Lic. Contaduría Pública			
EXPERIENCIA:		No indispensable			
OTROS:		Ninguno			
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES			
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA					
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (C) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)					
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO			
UBICACIÓN GEOGRÁFICA					
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel		Contaminación biológica	
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura		Estrés térmico	
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos		Daño auditivo	
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos		Accidente de tránsito	
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación		Fatiga	
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras		Estrés	
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura		Trastornos músculo-esqueléticos	
POSTURA FÍSICA		Eléctrico		Incendio	
Permanencia sentada		Químico		Explosión	
MAQUINARIA Y EQUIPO					
Maquinaria Industrial					
Elaborado por:		Aprobado por:			

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ministerio de Trabajo, Instituciones como el ISSS, AFP, empresas de capacitación, aspirantes entre otros.

Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la organización sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Supervisar áreas con necesidad de cambio para el bienestar de la empresa junto a jefes de área
- Resolución de problemas o conflictos dentro de la empresa.
- Elaboración de constancias de sueldos de empleados
- Suministro de uniformes y equipos de protección personal para diferentes áreas de la empresa.
- Efectuar las planillas de pago junto con el contador.
- Coordinar eventos y proyectos sobre responsabilidad social empresarial con la Gerencia de Mercadeo.
- Apoyar a la Dirección General en todas las ejecuciones de Proyectos de la empresa.
- Realizar la actualización del reglamento de la empresa cuando este lo requiera o cada año.
- Difundir Políticas de trabajo, manual de Bienvenida, Manual de Funciones y otros documentos que deba tener conocimiento el personal en general.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la visión y misión de la empresa
- Coordinar las actividades administrativas dentro de la empresa.
- Proveer y seleccionar el Recurso Humano, previamente evaluado y capacitado.
- Establecer medidas para el desarrollo de los planes
- Revisión y actualización de las funciones Organizacionales por lo menos una vez al año.
- Establecimientos de políticas de trabajo para la empresa.
- Buscar mecanismos para motivar al personal para una mayor productividad
- Hacer revisiones de desempeño.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Lic. Psicología o Lic. Admón. de Empresas	
EXPERIENCIA:	- Con 2 años por lo menos de experiencia como Gerente - Planificación Estratégica	

		- Políticas públicas - Procesos de Administración General - Conocimientos básicos de computación. - Desarrollo Organizacional - Deseable Maestría en Admón. Estratégica de empresas	
OTROS:		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
COMPETENCIAS GENERALES		• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ANALISTA DE TECNOLOGIA INFORMATICA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Proveedores de insumos de TI
OBJETIVO DEL PUESTO: Mantener el funcionamiento adecuado de los software, hardware, redes y todo equipo informático	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	

- Planear y coordinar proyectos de sistematización y automatización.
- Diseñar, mantener e impulsar estándares y metodologías de trabajo en el área.
- Responder por los elementos de trabajo y equipos de oficina a su cargo.
- Crear y sustentar planes estratégicos para el área.
- Responder por la programación del uso de recursos, mantenimiento y renovación de los mismos.
- Coordinar todas las tareas de la dependencia pendientes al desarrollo de sistemas de información.
- Planificar y desarrollar cronogramas para las actividades propias de su dependencia.
- Asesorar las diferentes áreas en el manejo del software.
- Proponer configuraciones, web hosting y otros a la Administración General.
- Responder por el buen funcionamiento del Hardware y el software.
- Administrar la base de datos.
- Generar y aplicar políticas de seguridad en el manejo de usuarios.
- Analizar y reestructurar el diseño del cableado estructurado.
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional
- Coordinar y planear los diferentes cursos que se dicten manejando los recursos informáticos.
- Coordinar con el Gerente Administrativo el cronograma de actividades de la dependencia.
- Determinar las necesidades de las diferentes dependencias para la adquisición de equipo y/o software necesario.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Mayor de 20 años
GRADO ACADÉMICO:	Ing. Sistemas Informaticos o carrera afín	
EXPERIENCIA:	No indispensable	
OTROS:	Con licencia de conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Dirección de equipos (B)
- Conducción de personas (B)
- Liderazgo (B)
- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (A)
- Influencia y Negociación (A)
- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	VIGILANTE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Administrativo Financiero
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO: Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la empresa, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	

- Revisar el área asignada al entrar a su turno.
- Garantizar la seguridad de las personas, del edificio y los bienes de la empresa
- Abrir y cerrar portón para el ingreso de personal y visitantes
- Solicitar DUI a las personas que ingresan a la empresa, y registrarlo en la bitácora de visitantes.
- Registrar número de placa de los vehículos que ingresan y los datos personales del motorista.
- Mantener limpia el área de caseta y sus alrededores.
- Evitar el ingreso personas que porten armas de fuego o corto punzante.
- Permanecer atento en el área de trabajo.
- Saludar amablemente a las personas que ingresan.
- Verificar que el personal y visitantes estacionen sus vehículos en posición de salida.
- Reproducir hojas de control de ingreso y salida de personal y mantenerlas a disposición del personal para su respectivo registro.
- Engrasar los rodos del portón cada 3 días.
- Periódicamente, efectuar recorridos por toda su área de labores.
- Reportar de inmediato a su jefe, actividades que alteren el orden dentro de la empresa y que atenten contra el patrimonio de la empresa.
- No abandonar el área asignada sin la autorización correspondiente del encargado de turno.
- Comunicar verbalmente, al turno entrante, pendientes, órdenes recibidas u observaciones, así como lo sucedido en el área y cuando así se requiera se hará por escrito.
- Presentarse uniformado como veladores, lo mismo que el equipo dotado para el desempeño de su trabajo.
- Colaborar en dirigir el tránsito vehicular cuando así se le requiera.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 20 años

GRADO ACADÉMICO:		Bachiller	
EXPERIENCIA:		Con experiencia mínima de un año en puesto de seguridad	
OTROS:		Con Licencia de Portación de Armas vigente	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (D) • Conducción de personas (D) • Liderazgo (D) • Visión estratégica (D) • Toma de decisiones (D) • Influencia y Negociación (D) • Comunicación eficaz (D)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

PAG 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ASESOR JURIDICO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ministerios, Alcaldías entre otros.
OBJETIVO DEL PUESTO:	Proveer soporte legal (o jurídico) a la empresa como entidad y a todas sus operaciones
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	

- Gestionar los cobros, adoptando las acciones necesarias para conseguir que la empresa cobre las cantidades que se le adeudan y fortalecer la documentación legal necesaria para los casos en que los clientes adquieran servicios al crédito con la empresa.
- Asesorar en todo lo relativo a la celebración y extinción de contratos, (elaboración y revisión de contratos, y solución de disputas) asistencial letrada en los procesos seguidos ante los órganos de la jurisdicción social (Ministerio de Trabajo y Juzgado de lo Laboral).
- Formalizar contratos con Alcaldías cuando ha sido adjudicado un proyecto, elaboración de compraventas de vehículo, contratos de arrendamientos, compraventas de inmuebles, auténticas de firmas, certificación de documentos y licitaciones
- Generar la normatividad interna legal de la empresa
- Representar legalmente a la empresa en juzgados y tribunales
- Controlar las normativas generales, junto con la Gerencia Administrativa Financiera, para el buen funcionamiento de la empresa
- Resolver los problemas internos y aplicar sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa
- Proveer soporte a todas las áreas de la empresa que realicen contratos con proveedores, clientes y empleados.
- Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen trámites gubernamentales de naturaleza fiscal, de medio ambiente y de comercio nacional e internacional
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 20 años
GRADO ACADÉMICO:	Lic. Ciencias Jurídica	
EXPERIENCIA:	- Con 1 años por lo menos de trabajar en el mismo puesto - Ser notario de la Republica de El Salvador - Haber estudiado un Curso sobre actuaciones de los jueces de Paz (Consejo Nacional de la Judicatura) - Conocimiento en preparación de licitaciones públicas, libres gestiones y contrataciones directas con entidades publicas	

OTROS:		Licencia de conducir	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (D) • Conducción de personas (D) • Liderazgo (D) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (D) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE TECNICO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Jefe de Proyecto, Coordinador General, Jefe de Campo, Jefe de Laboratorio
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar todas las áreas de la empresa de modo que se logre la optimización de los recursos, proyectando todos los esfuerzos de manera inteligente al logro de los objetivos generales y específicos de cada área.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Generar de una manera oportuna a la Gerencia General los planes de trabajo, información técnica y seguimiento, siendo estos respaldados con los estudios necesarios, supervisando y proveyendo a su cumplimiento, una vez aprobados.
- Dirigir y supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el desarrollo de las actividades de Presupuestos y Operaciones dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos para la gestión.
- Asesorar al Administrador General en los temas del área técnica que éste requiera.
- Dar seguimiento a la correcta ejecución de los componentes técnicos de los Contratos de Obras del Proyecto, desarrollados de acuerdo a los objetivos, metas y resultados dentro del calendario y contenidos establecidos en el Documento de Proyecto.
- Tomar decisiones técnica y administrativa de una manera oportuna a partir de la información proporcionada por los gerentes de proyectos, capacidad de interpretación de información estratégica de las obras.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de las actividades contratadas, proponiendo medidas, correcciones y procedimientos de gestión para la eficiente ejecución de los contratos.
- Garantizar la eficiente administración de los contratos de obras, manteniendo un registro de la información contractual en aspectos tales como: fechas de inicio y vencimiento, control de prórrogas y garantías de ejecución, aspectos relevantes de la obra, etc.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión Presupuestal y de Proyectos, además de velar por el cumplimiento de las políticas de Calidad, Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental, desarrollando estrategias que permitan el alcance de las metas establecidas por la Alta Dirección.
- Delegar autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de metas
- Motivar al personal subordinado para una mayor productividad
- Brindar asesoría a Gerencia General en la negociación contractual de los servicios a ser ejecutados por la empresa o requeridos para su gestión con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los alcances, las condiciones y los acuerdos establecidos.
- Solicitar al cliente el envío de toda la documentación relativa a la Propuesta de Servicios para efectos del control documentario.
- Dar instrucciones a las jefaturas del área Técnica
- Gestionar la participación de la empresa en todas las licitaciones posibles

- Evaluar los resultados semanalmente del área Técnica
- Supervisar a los subordinados directos en el desempeño diario
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la visión y misión corporativa

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 20 años
GRADO ACADÉMICO:	• Poseer Título Académico Universitario en Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	• Con 5 años por lo menos de experiencia como Gerente Técnico • Planificación Estratégica • Políticas públicas • Poseer Maestría en Dirección de Empresas • Conocimientos básicos de computación. • Desarrollo Organizacional Manejo de herramienta de software (AutoCAD, Civil Cad 3d, Project, sistema de evaluación economía de proyecto)	

OTROS:

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Dirección de equipos (A)
- Conducción de personas (A)
- Liderazgo (A)
- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (A)
- Influencia y Negociación (A)
- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S-A DE C. V		PAG 1 DE 2
MANUAL DE FUNCIONES		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE PROYECTOS	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TÉCNICA	
JEFE INMEDIATO:	Gerente Técnico	
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Personal del Proyecto	
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno	
OBJETIVO DEL PUESTO: Desarrollar labores de asesoramiento y asistencia técnica requerida para el control operacional del sistema de producción, distribución, recolección, disposición final en concordancia con las normas y procedimientos establecidos		
FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
- Las funciones del puesto se realizan generalmente mediante pautas generales, precedentes y en algunas ocasiones por métodos o procedimientos normalizados. - Ejecutar levantamiento plan imetrto de nivelación de terrenos - Representar en croquis los datos obtenidos a través de las mediciones y cálculos - Solicitar mediciones topográficas para el replanteo de obras y/o proyectos de sistema de agua y alcantarillado - Efectuar estudios preliminares para levantamientos de planos topográficos - Manipular adecuadamente los materiales y equipos asignados - Desempeñar las demás funciones que, en el ámbito de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior - Orientar y ejecutar las obras de infraestructura autorizadas en el marco contractual. Dirigir, planificar y controlar el proyecto, dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados previamente por la Gerencia General - Mantener de una manera oportuna una comunicación continua con su equipo de trabajo para la organización y desarrollo de las obras.		

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	- Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	- Poseer Licencia de Conducir - Con 2 año por lo menos en puestos similares Manejo de herramienta de software (AutoCAD, Civil Cad 3d, Project, sistema de evaluación economía de proyecto)	
OTROS:		
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
- Compromiso (A) - Compromiso por la rentabilidad (A) - Ética (A) - Trabajo en equipo (A) - Integridad	- Dirección de equipos (A) - Conducción de personas (A) - Liderazgo (A) - Visión estratégica (A) - Toma de decisiones (A) - Influencia y Negociación (A)	

- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.

Temperatura: Ventilación artificial.

Iluminación: Artificial adecuada.

Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

Caída al mismo nivel

Caída de altura

Lesiones con objetos

Atrapamientos

Amputación

Cortaduras

Quemadura

Eléctrico

Químico

Contaminación biológica

Estrés térmico

Daño auditivo

Accidente de tránsito

Fatiga

Estrés

Trastornos músculo-esqueléticos

Incendio

Explosión

Elaborado por:

Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE CAMPO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TÉCNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Técnico
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Personal de campo
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO: Velar por que se desarrollen todas las actividades en los plazos planificados de la obra.	

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Elabora la programación diaria, semanal y mensual de actividades a desarrollarse en la obra; y la ejecución.
- Coordinar todas las actividades del personal de campo y maquinaria de obra destinada en un proyecto.
- Brindar información al Residente de Obra para la adecuada toma de decisiones de las labores de campo
- Conocimiento general de los equipos de construcción y su eficiencia.
- Mantener comunicación continua con el Residente de obra para la toma de decisiones de una manera oportuna.
- Colaborar en todas las tareas afines a su cargo
- Responsable del uso eficiente de recursos materiales
- Responsable de la custodia del Equipo de Enfocado.
- Velar por el control y aseguramiento de la calidad y seguridad en su frente de trabajo
- Orientar y ejecutar las obras de infraestructura autorizadas en el marco contractual. Dirigir, planificar y controlar el proyecto, dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados previamente por la Gerencia General
- Mantener de una manera oportuna una comunicación continua con su equipo de trabajo para la organización y desarrollo de las obras.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	-Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares -3 años de experiencia como Asistente de Campo / 1 año de experiencia como Ingeniero Jefe de Frente -Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project y otros) -Normas y especificaciones técnicas	
OTROS:	Poseer Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A)	

- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Liderazgo (A)
- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (A)
- Influencia y Negociación (A)
- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.

Temperatura: Ventilación artificial.

Iluminación: Artificial adecuada.

Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

Elaborado por:

Aprobado por:

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Contaminación biológica

Caída de altura

Estrés térmico

Lesiones con objetos

Daño auditivo

Atrapamientos

Accidente de tránsito

Amputación

Fatiga

Cortaduras

Estrés

Quemadura

Trastornos músculo-esqueléticos

Eléctrico

Incendio

Químico

Explosión

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE RESIDENTE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TÉCNICA
JEFE INMEDIATO:	Residente
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO: Brindar todo el apoyo que sea necesario al residente de obra, en cuento a la asistencia de las actividades técnicas.	

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Apoyar al residente de la obra en las actividades técnica (formular estimaciones, obtener cantidades de obras en proyectos a licitar)
- Realizar visitas de campo en las que se recolecte todo tipo de información necesaria para generar estimaciones futuras de nuevos proyectos a licitar.
- Realizar toda actividad técnica de ingeniería que si jefe
- Informar al residente de obra todo tipo de información técnica que se genere en el lugar del proyecto.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	-Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares -Conocimientos en el área de construcción, terracería pavimentos. -Conocimiento manejo de maquinaria -Conocimientos avanzado en el manejo de programas de diseño -Habilidad para digitar	
OTROS:	Poseer Licencia de Conducir	

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Dirección de equipos (B)
- Conducción de personas (B)
- Liderazgo (B)
- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (B)
- Influencia y Negociación (B)
- Comunicación eficaz (B)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE COSTOS DEL PROYECTO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TÉCNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Técnico
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO: Calcular los costos directos e indirectos de los proyectos en lo que licita la empresa y brindar el seguimiento y control en la ejecución de dichos proyectos	

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Calcular y definir los costos indirectos y otros costos de cada uno de los proyectos en los que participa la empresa para poder ofertar mejor los proyectos en los procesos de licitación
- Realizar seguimiento y control minucioso de los costos, verificando el avance físico y económico que cada día va teniendo cada proyecto.
- Comprar los costos proyectados de cada proyecto con los costos reales
- Generar informes periódicamente, con la información más veraz, clara y oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- Realizar el estado financiero de cada proyecto por estimación o periodo
- Elaboración de programas de trabajo
- Elaboración de flujos de caja
- Elaboración de físico financiero
- Elaboración de carpetas técnicas
- Medir la Rentabilidad de los proyectos mediante diversas técnicas de medición de rentabilidad.
- Verificar que la rentabilidad del proyecto sea la requerida por la empresa

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	- Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil - Poseer Diplomado en Administración Financiera	
EXPERIENCIA:	- Con 2 año por lo menos en puestos similares - Conocimientos avanzados en el uso de aplicaciones de análisis de costos - Conocimientos avanzados de contabilidad, ingeniería, - Manejo de herramienta de software (AutoCAD, Civil Cad 3d, Project, sistema de evaluación economía de proyecto) Conocimientos de maquinaria de construcción y de costo de maquinaria	
OTROS:	- Poseer Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Dirección de equipos (C)
- Conducción de personas (C)
- Liderazgo (C)
- Visión estratégica (C)
- Toma de decisiones (C)
- Influencia y Negociación (C)
- Comunicación eficaz (C)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.
 Temperatura: Ventilación artificial.
 Iluminación: Artificial adecuada.
 Nivel de ruido: Leve.
 Interacción: Interna y externa.

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel
 Caída de altura
 Lesiones con objetos
 Atrapamientos
 Amputación
 Cortaduras
 Quemadura
 Eléctrico
 Químico
 Contaminación biológica
 Estrés térmico
 Daño auditivo
 Accidente de tránsito
 Fatiga
 Estrés
 Trastornos músculo-esqueléticos
 Incendio
 Explosión

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

Elaborado por:

Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE PLANTEL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Aprovisionador, Soldador, Bodeguero, Auxiliar de Bodega, Distribuidor, Mecánico, Pintor, Llantero, Eléctrico, Auxiliar de Mecánica
RELACIONES EXTERNAS:	Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar todas las unidades del Plantel de modo que se logre la optimización de los recursos, proyectando todos los esfuerzos de manera inteligente al logro de los objetivos del Plantel.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Resolución de problemas o conflictos dentro de la empresa.
- Velar por el mantenimiento y conservación del buen estado de las instalaciones del Plantel
- Coordinar actividades y procedimientos con el personal de las unidades de aprovisionamiento, bodega y taller.
- Supervisar la calidad de trabajo realizado por cada uno de los colaboradores de las diferentes especialidades
- Apoyar a la Dirección General en todas las ejecuciones de Proyectos de la empresa.
- Diseño de mecanismos de control interno para la prevención de filtración y pérdida de información.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.
- Elaborar presupuestos anuales y ejecutarlos fielmente
- Coordinar las actividades administrativas dentro de la empresa.
- Realizar pruebas de conocimientos a Recurso Humano, previamente evaluado y capacitado para los puestos del área de Plantel.
- Motivar al personal subordinado para una mayor productividad
- Supervisar a los subordinados directos en el desempeño diario

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	•	
EXPERIENCIA:		
OTROS:		
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A)	

- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Influencia y Negociación (A)
- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.
 Temperatura: Ventilación artificial.
 Iluminación: Artificial adecuada.
 Nivel de ruido: Leve.
 Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Contaminación biológica

Caída de altura

Estrés térmico

Lesiones con objetos

Daño auditivo

Atrapamientos

Accidente de tránsito

Amputación

Fatiga

Cortaduras

Estrés

Quemadura

Trastornos músculo-esqueléticos

Eléctrico

Incendio

Químico

Explosión

Elaborado por:

Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	APROVISIONADOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Plantel
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS:	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO: Adquirir materiales, repuestos y equipos en el tiempo estipulado y con las mejores condiciones de precios, calidad.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	

- Cotizar y verificar calidad de los productos a comprar, garantizando la durabilidad del producto.
- Adquirir todo tipo de repuestos sea nuevos o usados en óptimas condiciones manteniendo siempre los niveles de inventarios deseados.
- Recibir y analiza cotizaciones para realizar las compras de los repuestos.
- Recibe y verifica requisiciones, de bodega para solicitar cotizaciones
- Verifica la disponibilidad presupuestaria para la realización de las compras.
- Efectúa y distribuye los repuestos en los diferentes proyectos donde se requieran
- Mantiene informado al supervisor acerca del avance de las compras.
- Efectúa el seguimiento al buen funcionamiento de los repuestos usados adquiridos con la finalidad de que cumplan con la garantía
- Chequea y verifica materiales y equipos adquiridos.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín asignada por el Gerente de Plantel.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer Título de Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos como aprovisionador de repuestos mecánicos	
OTROS:	Poseer Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C)	

- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Comunicación eficaz (C)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

CONDICIONES AMBIENTALES

Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
Caída de altura	Estrés térmico
Lesiones con objetos	Daño auditivo
Atrapamientos	Accidente de tránsito
Amputación	Fatiga
Cortaduras	Estrés
Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
Eléctrico	Incendio
Químico	Explosión

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

Elaborado por:	Aprobado por:
----------------	---------------

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	BODEGUERO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Plantel
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS:	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO: Dirigir y Administrar todas las actividades de bodega de manera eficiente, generando información clara y precisa de los niveles de inventario de productos o insumos.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	

- Recibir pedidos que traen las empresas proveedoras de los diferentes materiales e insumos
- Revisar orden de compra a cada factura de mercadería recibida
- Verificar que el pedido este completo según comprobante de compra
- Hacer distribuciones de productos en los estantes de bodega
- Colaborar en todo lo concerniente a bodega
- Hacer la limpieza de la bodega.
- Elaborar reporte de bajos niveles de inventario y faltantes de productos para su compra.
- Empacar productos o insumos cuando sea requerido
- Coordinar el Transporte de productos de bodega hacia donde se desarrollan los proyectos
- Realizar reporte diario de los productos, materiales e insumos que son entregados a personal de taller y enviados a proyectos.
- Realizar reporte de productos con bajos niveles de inventario para solicitar pedidos.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 20 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer Título de Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con 1 año por lo menos como bodeguero	
OTROS:	Poseer Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A)	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)	

• Flexibilidad a los cambios (A)			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	MOTORISTA DE CAMIONES
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Plantel
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	Conducir unidades de transporte pesado y liviano para el traslado de materiales y

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar diariamente antes y después de cada jornada de trabajo a fin de verificar los niveles de aceite, agua, y estado de llantas.
- Llenar hoja de control de recorrido del vehículo: registrando tipo de trabajo realizado, desperfectos, viajes realizados, insumos utilizados, horas de trabajo efectivas.
- Velar por el cuido de las herramientas asignadas al vehículo y mantenerlo limpio
- Notificar de inmediato al superior, en caso de accidentes y elaborar el reporte del suceso.
- Llenar reporte diario de equipo y registrando la hora de inicio y finalización de la jornada de trabajo
- Reportar anomalías o fallas en la maquinaria al Gerente del Plantel
- Llenar reporte de fallas de presentes en la maquinaria y entregar copia a bodega
- Realizar las labores de traslado de materiales y equipos de manera ordenada.
- Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.
- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe inmediato
- Mantención de bitácora diaria a ser entregada a jefe inmediato

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	- Poseer Título de Bachiller	
EXPERIENCIA:	-Con 1 año por lo menos como motorista	
OTROS:	Poseer Licencia de Conducir Pesada	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A)	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)	

- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (C)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.
 Temperatura: Ventilación artificial.
 Iluminación: Artificial adecuada.
 Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Caída de altura

Lesiones con objetos

Atrapamientos

Amputación

Cortaduras

Quemadura

Eléctrico

Químico

Contaminación biológica

Estrés térmico

Daño auditivo

Accidente de tránsito

Fatiga

Estrés

Trastornos músculo-esqueléticos

Incendio

Explosión

Elaborado por:

Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	PINTOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Gerente de Plantel
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS:	Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO: Ejecuta el proceso de pintura automotriz, conforme a los procesos estandarizados y establecidos para asegurar la calidad, cumpliendo normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Preparar las superficies a ser pintadas y los materiales necesarios, ejecutar el proceso de pintura y controlar las características de calidad conforme a los procesos estandarizados y establecidos para asegurar la calidad, cumpliendo normas de seguridad y medio ambiente aplicables.
- Realizar reparaciones a los vehículos, camiones pesados y maquinaria de línea amarilla y todos los automotores de la entidad, de acuerdo con las instrucciones impartidas por el superior inmediato.
- Preparar los materiales, equipos y áreas de trabajo para realizar el fondeo de las superficies, partes y piezas a pintar conforme al requerimiento técnico.
- Realizar el control de calidad final del proceso de pintura de acuerdo a requerimientos técnicos.
- Limpiar, probar, ajustar, armar y montar los sistemas reparados y comprobar su adecuado funcionamiento.
- Utilizar adecuadamente las herramientas especiales para este tipo de trabajo, velar por su limpieza, buena conservación y funcionamiento.
- Informar al superior inmediato sobre la revisión y arreglo de los componentes del vehículo, que deban efectuarse externamente.
- Utilizar debidamente los elementos de dotación, protección y seguridad personal de acuerdo con las normas de seguridad ocupacional.
- Desempeñar funciones de mantenimiento preventivo aislando en forma oportuna y periódica los elementos o residuos que entorpezcan el buen funcionamiento de los equipos que utilizan para el desempeño de las funciones.
- Inspeccionar y evaluar la calidad de estos antes de ser utilizados en los equipos de transporte.
- Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema.
- Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
- Colaborar con los compañeros de trabajo cuando exista disponibilidad y sea necesario
- Procedimiento de limpieza y mantenimiento de los insumos aplicables en el proceso de pintura automotriz.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 23 años
GRADO ACADÉMICO:	- Poseer Título de Bachiller	

EXPERIENCIA:		- Técnicas de mantenimiento preventivo aplicable a los insumos utilizados en el proceso de pintura automotriz. - Con 2 año por lo menos desempeñándose en el mismo puesto	
OTROS:		Poseer Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO			
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE PLANTEL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Topógrafos, diseñadores, dibujantes, formuladores, gerentes de proyectos, residentes, entre otros.
RELACIONES EXTERNAS	Cientes, proveedores, instituciones financieras.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	

OBJETIVO DEL PUESTO:

Llevar a cabo la planeación, dirección y control de los procedimientos, operaciones y compras, almacenamiento y entrega de los artículos y materiales que maneja la empresa para las diversas unidades y proyectos en ejecución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Coordina y negocia las labores de compras, almacenamiento, y cotizaciones.
- Autoriza las compras que se requieran conforme a lo dispuesto por la gerencia general de la empresa.
- Para efecto de trámite autoriza: requisiciones, órdenes de compra, reportes de gasto y solicitudes de pago.
- Atiende a los usuarios que requieran materiales, maquinaria y equipo, mobiliario especializado.
- Atiende a proveedores que requieran alguna información específica o que ofrezcan un nuevo producto.
- Analiza en coordinación con unidades administrativas y técnicas los proyectos de compra que requieran procedimientos especiales como concursos por invitación restringida a cuando menos tres proveedores a sobre cerrado, comparación de ofertas simplificadas, adjudicaciones directas y licitaciones (nacionales e internacionales).
- Coordina los procesos de contratación de servicios técnicos y profesionales.
- Coordinar y supervisar, las funciones de compras nacionales, importaciones, licitaciones, almacén general y control interno.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos.
- Realizar y coordinar simulacros de emergencias.
- Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad.

SEXO:	PERFÍL DEL PUESTO	
Indiferente	ESTADO CIVIL:	EDAD:
GRADO ACADÉMICO:	Indiferente	Años: Mayor de 25 años
	Poseer Título de Ing. Civil, Arquitectura o estudios universitarios afines.	

EXPERIENCIA:	Con 5 años por lo menos de ejercicio profesional. Con 2 año por lo menos en puestos similares		
OTROS:	Poseer Licencia de Conducir Manejo de personal, administración de horarios, administración de recursos, negociación, entre otras.		
COMPETENCIAS GENERALES	Deseable Maestría		
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		
	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas y lugares donde se ejecuten los proyectos		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie y sentado		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			

Elaborado por:	Aprobado por:	PAG 1 DE 2
----------------	---------------	------------

INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ S-A DE C. V

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	TOPOGRAFO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TÉCNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerencia Técnica
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar asistencia de Ingeniería y Arquitectura en trabajos de topografía relacionados con proyectos de construcción de infraestructura y mediciones de campo

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Asistir en el proceso de levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.
- Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.
- Localizar puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.
- Elaborar dibujos de los levantamientos topográficos y cálculos numéricos.
- Asistir técnicamente a Ingenieros Civiles y Arquitectos
- Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.
- Realizar borradores para la elaboración de planos topográficos.
- Asistir técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras.
- Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Usar correctamente todo el equipo y herramientas de Topología
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional
- Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	Poseer Licencia de Conducir	
	Con 2 año por lo menos en puestos similares	
	Usuario avanzado de Microsoft Office, AUTOCAD y otras aplicaciones relacionadas.	

OTROS:		Conocimientos de: Técnicas y principios aplicados en topografía, Lectura de planos, Álgebra, Trigonometría, Geometría. Capacidad para elaborar trazo, nivelación de proyectos viales	
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (C)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
Oficinas administrativas, ubicación geográfica de donde sea el proyecto.		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve a moderado	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			

Elaborado por:		Aprobado por:	
---------------------------	--	--------------------------	--

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	DISEÑADOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TECNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Técnico
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguna
RELACIONES EXTERNAS	Ninguna
OBJETIVO DEL PUESTO:	

Desarrollar propuestas de diseños ambientales que satisfagan las necesidades del cliente tomando en cuenta aspectos subjetivos en el espacio arquitectónico así como de la persona que lo van a habitar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realización de planos si no los hay.
- Realización de perspectivas de cómo va a quedar al final el proyecto
- Búsqueda de los diferentes materiales a mostrar al cliente
- Realizar presupuesto de la obra.
- Comprar materiales requeridos según la escogencia del cliente.
- Asistir a reuniones con el personal de la obra.
- Asistir a reuniones con el cliente para mostrarle los avances de la obra.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Graduado de la carrera de Arquitectura	
EXPERIENCIA:	Con 1 año de experiencia ejerciendo	
OTROS:	Amplio conocimiento de programas de diseño	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (B) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	DIBUJANTE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TECNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerencia Técnica
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	
Se encarga de dibujar los planos constructivos para los proyectos.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	

- Dibujar la parte técnica, con creatividad
- Dibujar los planos técnicos para la construcción
- Imprimir los planos
- Adjuntar y archivar los planos
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
indiferente	Indiferente	Mayor de 22 años
GRADO ACADÉMICO:	Graduado de la carrera de Arquitectura	
EXPERIENCIA:	No indispensable	
OTROS:	Ninguno	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A) •	• Dirección de equipos (C) • Conducción de personas (C) • Liderazgo (C) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (B) • Comunicación eficaz (B)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A)		

- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
Oficinas administrativa		Caída de altura	Estrés térmico
CONDICIONES AMBIENTALES		Lesiones con objetos	Daño auditivo
Espacio físico:	Adecuado.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Temperatura:	Ventilación artificial.	Amputación	Fatiga
Iluminación:	Artificial adecuada.	Cortaduras	Estrés
Nivel de ruido:	Leve.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
Interacción:	Interna y externa.	Eléctrico	Incendio
POSTURA FÍSICA		Químico	Explosión
Permanencia sentada			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

PAG 1 DE 2

NOMBRE DEL PUESTO:	FORMULADOR
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TÉCNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerente Técnica
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	

Verificar el grado de avance que cada uno de los proyectos ejecutados para realizar las estimaciones de cobro

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Elaboración de estimación mensual para cobro en periodos establecidos.
- Determinación del porcentaje de avance financiero que se llevan los proyectos. Mediante el seguimiento de volúmenes acumulados en proyectos.
- Entrega de estimaciones revisada y aprobada en fecha estipulada.
- Realizar las estimaciones contemplando las normas y especificaciones técnicas que en el desarrollo se han aplicado para la determinación de las actividades que se procedan a pago dentro del periodo de estimación.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos interno de la empresa
- Apoyar actividades que contribuyan al desarrollo de la misión institucional

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Mayor de 25 años

GRADO ACADÉMICO: • Poseer Título Universitario de Ingeniería Civil

EXPERIENCIA: Poseer Licencia de Conducir
Con 2 año por lo menos en puestos similares
Indispensable el conocimiento de software de diseño como lo es Auto-Cad, Civil3d, Paquete de Microsoft, etc.
Conocimiento software que ayuden a desempeñar los cálculos de estimaciones más eficiente

OTROS:

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Dirección de equipos (C)
- Conducción de personas (C)
- Liderazgo (B)
- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (A)
- Influencia y Negociación (A)
- Comunicación eficaz (A)

- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

PAG 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE PROYECTO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TECNICA
JEFE INMEDIATO:	Gerencia de Plantel
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Gerente de Control de Calidad, Residentes, Maestros de Obra.
RELACIONES EXTERNAS	Proveedores y clientes

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las actividades diarias según la planificación realizada, coordinando todas las actividades, logrando la eficiencia en el desempeño de las actividades generales del área técnica.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

V. Funciones Específicas.

- Coordinar y programar las actividades diarias de equipos y personal de campo, garantizando la seguridad, eficiencia y calidad en el trabajo.
- Ejecutar los planes de mantenimiento de equipos pesados
- Realizar reuniones de motivación personal, seguridad y salud ocupacional
- Coordinar diariamente con el contratista las actividades a realizar
- Ejecutar planes internos de seguimiento a los equipos y personal de proyecto (Seguridad industrial)
- Coordinar con talleres para traslados y envíos de repuestos solicitados en el proyecto
- Velar por que la ejecución de obra sea realizada en el tiempo y con los avances planificados
- Orientar y ejecutar las obras de infraestructura autorizadas en el marco contractual.
- Dirigir, planificar y controlar el proyecto, dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados previamente por la Gerencia General de la empresa a que pertenece
- Definición, clara y precisa, del alcance de los trabajos a realizar en el proyecto
- Fijación clara de objetivos a cada grupo de trabajo, que deben conocer lo más exactamente posible que se espera de ellos.
- Programación general de trabajos y recursos, como base de una programación detallada y apoyo del sistema de control.
- Establecimiento del sistema de información y comunicación que permita controlar plazos, costes y calidades.
- Decisión y aplicación de acciones correctoras, en tiempo útil, y dentro de la autoridad concedida
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

EXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
asculino	Indiferente	Mayor de 25 años
RADO ACADÉMICO:	Poseer título universitario de Ingeniería Civil	
PERIENCIA:	• Poseer Licencia de Conducir • Con 2 año por lo menos en puestos similares • Conducción de personas	

OTROS: COMPETENCIAS GENERALES • Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project y otros) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES • Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA • Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
Donde sea la ubicación del proyecto			
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

INV
NO
DEI
JEF
REI
REI
OB
As
reg
FU
V.1

INVERSIONES Y SERVICIOS GUINTEROS RIAF R A H E V

1984/1985

NOMBRE DEL PUESTO
DEPARTAMENTO
EJE INMEDIATO
RELACION DE AUTORIDAD
RELACIONES EXTERNAS
OBJETIVO DEL PUESTO

MATERIAL DE FUNDAMENTO
DESCRIPCION DEL PUESTO
ESTADO DE LA UNIDAD
ESTADO DE LA UNIDAD
ESTADO DE LA UNIDAD
ESTADO DE LA UNIDAD
ESTADO DE LA UNIDAD
ESTADO DE LA UNIDAD

FUNCIONES ESPECIFICAS
Y FUNCIONES ESPECIALES

1. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
2. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
3. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
4. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
5. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
6. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
7. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
8. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
9. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
10. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
11. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
12. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
13. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
14. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
15. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
16. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
17. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
18. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
19. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.
20. El personal que se encuentra en el puesto de trabajo debe tener una formación adecuada en el área de inversión y servicios, así como en el manejo de los recursos humanos y materiales.

PERFIL DEL PUESTO
ESTADISTICAL

1985

		Mayor de 25 años	
Masculino	Indiferente	Poseer título universitario de Ingeniería Civil	
GRADO ACADÉMICO:	Con 2 año por lo menos en puestos similares		
EXPERIENCIA:	Conocer y comprender los alcances de las Especificaciones y Normas Técnicas vigentes y que están relacionadas con el Tipo de Obra a ejecutar.		
	Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project y otros)		
OTROS:	Licencia de conducir		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Oficinas administrativas y lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión

MAQUINARIA Y EQUIPO		
Maquinaria Industrial		
Elaborado por:		Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	RESIDENTE
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE TECNICA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE PROYECTO
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Maestro de obra y demás técnicos
RELACIONES EXTERNAS:	Proveedores
OBJETIVO DEL PUESTO:	Lograr cumplir con el Avance del proyecto dentro de los plazos programados.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Coordinar de todas las actividades del proyecto.
- Integrar el del equipo de trabajo (personal técnico, administrativo y de campo).
- Presentación de estimaciones.
- Cumplir con los compromisos contractuales del proyecto.
- Medir los avances de las obras
- Lograr la producción optima de todas actividades que conllevan al proyecto.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Indiferente	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer título universitario de Ingeniería Civil	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares Manejo de software (office, AutoCAD Civil 3D, Project y otros) Normas y especificaciones técnicas	
OTROS:	Licencia de conducir	

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Dirección de equipos (A)
- Conducción de personas (A)
- Liderazgo (A)
- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (A)
- Influencia y Negociación (A)
- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)

- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie y sentado		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: MAESTRO DE OBRA
 DEPARTAMENTO: GERENCIA TECNICA
 JEFE INMEDIATO: Residente de Proyecto
 RELACIÓN DE AUTORIDAD: Técnicos, Albañiles y auxiliares
 RELACIONES EXTERNAS: Ninguno
 OBJETIVO DEL PUESTO:
 Ejecutar las obras de acuerdo con los planos de obra.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar las medidas de la obra ejecutada.
- Interpretación de planos y detalles constructivos
- Realizar cálculos de materiales y equipos a utilizar en cada actividad relacionada a la albañilería
- Coordinación de cuadrillas de albañiles, Carpinteros y personal en general bajo su cargo
- Realizar mediciones y cálculos de materiales de una manera oportuna
- Manejar los niveles de inventarios de herramientas y materiales
- Hacer cumplir los cronogramas de trabajo en campo y entregar los avances de las obras en el tiempo para el que fueron planificadas
- Revisar y controlar el adecuado uso de armaduras y equipos en las actividades necesarias en la ejecución del proyecto
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Poseer Técnico en Ing. Civil	
EXPERIENCIA:	Con 2 año por lo menos en puestos similares	
OTROS:	Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se esté ejecutando el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ALBAÑIL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE TECNICA
JEFE INMEDIATO:	Maestro de obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	Ejecutar las obras de acuerdo con los planos de obra, y bajo la supervisión del Maestro de Obra

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargado de pegar bloques, cerámica, repellar y afinar.
- Correr niveles
- Capacidad para organizar las obras de albañilería y conexas en cada frente de trabajo.
- Hacer cumplir los cronogramas de trabajo en campo y entregar los avances de las obras en el tiempo para el que fueron planificadas
- Revisar y controlar el adecuado uso de armaduras y equipos en las actividades necesarias en la ejecución del proyecto
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con experiencia en albañilería y conducción de personas	
OTROS:	Ninguno	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)	• Dirección de equipos (B) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (B) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (C) • Comunicación eficaz (A)	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (A)		

• Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (A) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pie		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE ALBAÑIL
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TECNICA
JEFE INMEDIATO:	Albañil
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguno
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	Ejecutar las instrucciones del albañil en tanto a las funciones específicas del puesto de trabajo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargado de hacer mezcla
- Hacer excavación
- Alcanzar bloques o ladrillos
- Acarrear material
- Ayuda a correr niveles al albañil

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 18 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	No indispensable	
OTROS:	Ninguno	

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Dirección de equipos (D)
- Conducción de personas (D)
- Liderazgo (D)
- Visión estratégica (D)
- Toma de decisiones (D)
- Influencia y Negociación (D)
- Comunicación eficaz (D)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (C)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (D)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (D)
- Entrenador (D)

• Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia de pe		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO:	MECANICO AUTOMOTRIZ
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares según magnitud de proyecto
RELACIONES EXTERNAS:	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	Brindar servicios de reparación y mantenimiento a todas las unidades de transporte de manera programada y eficiente.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar reparación o mantenimiento según sea requerido a redes eléctricas de maquinaria amarilla, automotores pesados y livianos dentro y fuera de la empresa
- Ejecutar los mantenimientos programados de redes eléctricas de maquinaria amarilla, automotores pesados y livianos.
- Llenar reporte de fallas de maquinaria y automotores reparados fuera de las instalaciones de Plantel, registrando los repuestos sustituidos y reparación realizada a la unidad.
- Cuidar la caja con herramientas asignada, manteniéndolas siempre en orden y brindándoles el mantenimiento requerido para garantizar la durabilidad de estas.
- Clasificar las piezas defectuosas, elaborar la lista correspondiente y solicitar los repuestos para realizar reparaciones
- Inspección de productos e insumos: Inspeccionar y evaluar la calidad de estos antes de ser utilizados en los equipos de transporte.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y protección.
- Velar por el cuidado conservación de los equipos y herramientas utilizadas.
- Cumplir con el manual de procedimientos de operación y mantenimiento de los sistemas eléctricos de los automotores de la empresa
- Cumplir las Normas de Seguridad e Higiene ocupacional y medio ambiente.
- Limpiar, probar, ajustar, armar y montar los sistemas reparados y comprobar su adecuado funcionamiento.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Ninguno	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Título de bachiller técnico en Mecánica Automotriz	
EXPERIENCIA:	Con un año de experiencia ejerciendo este tipo de trabajo	
OTROS:	Deseable Licencia de conducir pesada	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
- Compromiso (A) - Compromiso por la rentabilidad (A)	- Dirección de equipos (B) - Conducción de personas (A) - Liderazgo (B)	

- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Visión estratégica (A)
- Toma de decisiones (B)
- Influencia y Negociación (C)
- Comunicación eficaz (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se esté ejecutando el proyecto.

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.
 Temperatura: Ventilación artificial.
 Iluminación: Artificial adecuada.
 Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia sentada

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Caída de altura

Lesiones con objetos

Atrapamientos

Amputación

Cortaduras

Quemadura

Eléctrico

Químico

Contaminación biológica

Estrés térmico

Daño auditivo

Accidente de tránsito

Fatiga

Estrés

Trastornos músculo-esqueléticos

Incendio

Explosión

Elaborado por:

Aprobado por:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	CARPINTERO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares depende la magnitud del proyecto
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ejecutar las actividades del proyecto donde se requiera la carpinteria.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargada de alisar encofrados
- Hacer moldes
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 20 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con experiencia en la ejecución de proyectos similares	
OTROS:	Ninguno	

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso (A)
- Compromiso por la rentabilidad (A)
- Ética (A)
- Trabajo en equipo (A)
- Integridad
- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

- Dirección de equipos (D)
- Conducción de personas (B)
- Liderazgo (B)
- Visión estratégica (D)
- Toma de decisiones (C)
- Influencia y Negociación (C)
- Comunicación eficaz (C)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (B)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (B)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (D)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde este ejecutando el proyecto.		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	ELECTRICISTA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA TECNICA
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares según magnitud del proyecto
RELACIONES EXTERNAS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	

Realizar las reparaciones y el mantenimiento de las instalaciones eléctricas de la empresa.
Velar por el buen funcionamiento de los mismos

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Preparar y velar por el buen funcionamiento de sus herramientas de trabajo.
- Atender y planificar las solicitudes de reparaciones dirigidas por su jefe inmediato.
- Realizar los arreglos de las solicitudes emitidas.
- Dar mantenimiento y revisiones a las instalaciones eléctricas especialmente después de algún desastre natural (tormentas, temblores, etc.)
- Velar por que las nuevas instalaciones sigan los requisitos gubernamentales aprobados.
- Cotizar, al menos 3 proveedores, cuando se necesite hacer una comprar o una instalación.
- Coordinar con los proveedores el envío de los materiales eléctricos adquiridos.
- Realizar la limpieza completa, inmediatamente después de haber finalizado los trabajos.
- Crear los controles preventivos de los equipos e instalaciones nuevas. 10) Elaborar los reportes de averías o de instalaciones que se realizaron durante el mes.
- Cumplir con el reglamento interno de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Que posea Ing. Eléctrica o Técnico Ingeniería Eléctrica	
EXPERIENCIA:	Con 2 a 4 años de experiencia en proyectos similares	
OTROS:	Licencia de conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad • Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A)	• Dirección de equipos (A) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (A) • Toma de decisiones (A) • Influencia y Negociación (A) • Comunicación eficaz (A)	

- Flexibilidad a los cambios (A)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (A)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (A)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (A)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.
Temperatura: Ventilación artificial.
Iluminación: Artificial adecuada.
Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia de pie

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Contaminación biológica

Caída de altura

Estrés térmico

Lesiones con objetos

Daño auditivo

Atrapamientos

Accidente de tránsito

Amputación

Fatiga

Cortaduras

Estrés

Quemadura

Trastornos músculo-esqueléticos

Eléctrico

Incendio

Químico

Explosión

Elaborado:

Aprobado:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	MECANICO DE BANCO
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Auxiliares según magnitud del proyecto
RELACIONES EXTERNAS:	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO:	

Realizar las actividades de soldadura maximizando el tiempo y recursos, así como resguardando su seguridad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Soldar y reparar todas las partes requeridas de los automotores y maquinaria amarilla de la empresa
- Coordinar las actividades de soldadura con el mecánico
- Solicitar material mediante el proceso definido con anticipación a bodega
- Preparar correctamente materiales para soldaduras
- Limpiar, probar, ajustar, armar y montar los sistemas reparados y comprobar su adecuado funcionamiento.
- Verificar el uso de equipo de protección personal mientras realiza labores de soldadura
- Acondicionar el lugar de trabajo garantizando la movilidad de los equipos y la aplicación de las normas de seguridad.
- Acondicionar materiales a soldar y/o cortar y los consumibles a utilizar.
- Acondicionar los equipos de soldadura eléctrica por arco de acuerdo a las consignas de trabajo dadas por el superior.
- Aplicar las técnicas de soldadura sobre los equipos eléctricos por arco, empleando método de
- trabajo y calidad de producto.
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con 1 año por lo menos de experiencia en el puesto de trabajo	
OTROS:	Licencia de Conducir	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad	• Dirección de equipos (B) • Conducción de personas (A) • Liderazgo (A) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C)	

- Innovación y Creatividad (A)
- Iniciativa (A)
- Flexibilidad a los cambios (A)

- Comunicación eficaz (C)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA

- Manejo de crisis (B)
- Tolerancia a la presión (A)
- Calidad y mejora continua (A)
- Conocimiento de la industria y el mercado (B)
- Colaboración (A)
- Prudencia (A)
- Cierre de acuerdos (A)
- Entrenador (B)
- Dinamismo y energía (A)
- Orientación al resultado (A)

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Lugar donde se ejecute el proyecto

CONDICIONES AMBIENTALES

Espacio físico: Adecuado.
 Temperatura: Ventilación artificial.
 Iluminación: Artificial adecuada.
 Nivel de ruido: Leve.

Interacción: Interna y externa.

POSTURA FÍSICA

Permanencia de pie

MAQUINARIA Y EQUIPO

Maquinaria Industrial

RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO

Caída al mismo nivel

Caída de altura

Lesiones con objetos

Atrapamientos

Amputación

Cortaduras

Quemadura

Eléctrico

Químico

Contaminación biológica

Estrés térmico

Daño auditivo

Accidente de tránsito

Fatiga

Estrés

Trastornos músculo-esqueléticos

Incendio

Explosión

Elaborado:

Aprobado:

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DE MAQUINA
DEPARTAMENTO:	GERENCIA DE PLANTEL
JEFE INMEDIATO:	Maestro de Obra
RELACIÓN DE AUTORIDAD:	Ninguna
RELACIONES EXTERNAS	Ninguna
OBJETIVO DEL PUESTO:	Ejecutar labores relacionadas con maquinaria asignada.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Revisar diariamente antes y después de cada jornada de trabajo a fin de verificar los niveles de aceite, agua, rodajes, horometro y estado de llantas.
- Llenar hoja de control de recorrido del vehículo: registrando tipo de trabajo realizado, desperfectos, panas, insumos utilizados, horas de trabajo efectivas.
- Velar por el cuido de las herramientas asignadas al vehículo y mantener limpio este último.
- Notificar de inmediato al superior, en caso de accidentes y elaborar el reporte del suceso.
- Llenar reporte diario de equipo y llenar datos del horometro, registrando la hora de inicio y finalización de la jornada de trabajo
- Reportar anomalías o fallas en la maquinaria al Gerente del Plantel
- Llenar reporte de fallas de presentes en la maquinaria y entregar copia a bodega
- Operar maquinaria pesada.
- Mantener maquinaria en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando para ello las actividades de mantenimiento menores pertinentes, que aseguren funcionamiento, limpieza y su utilización.
- Llevar a cabo instrucciones diarias de jefe inmediato
- Mantención de bitácora diaria a ser entregada a jefe directo
- Cumplir con los estatutos y reglamentos internos de la empresa.

PERFÍL DEL PUESTO

SEXO:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
Masculino	Indiferente	Mayor de 25 años
GRADO ACADÉMICO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Con 1 año por lo menos como Operador de maquinaria	
OTROS:	Licencia de conducir pesada	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
• Compromiso (A) • Compromiso por la rentabilidad (A) • Ética (A) • Trabajo en equipo (A) • Integridad	• Dirección de equipos (B) • Conducción de personas (B) • Liderazgo (B) • Visión estratégica (C) • Toma de decisiones (C) • Influencia y Negociación (C)	

• Innovación y Creatividad (A) • Iniciativa (A) • Flexibilidad a los cambios (A)		• Comunicación eficaz (C)	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA			
• Manejo de crisis (A) • Tolerancia a la presión (A) • Calidad y mejora continua (A) • Conocimiento de la industria y el mercado (C) • Colaboración (A) • Prudencia (A) • Cierre de acuerdos (A) • Entrenador (B) • Dinamismo y energía (A) • Orientación al resultado (A)			
CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA			
Lugar donde se ejecute el proyecto		Caída al mismo nivel	Contaminación biológica
CONDICIONES AMBIENTALES		Caída de altura	Estrés térmico
Espacio físico:	Adecuado.	Lesiones con objetos	Daño auditivo
Temperatura:	Ventilación artificial.	Atrapamientos	Accidente de tránsito
Iluminación:	Artificial adecuada.	Amputación	Fatiga
Nivel de ruido:	Leve.	Cortaduras	Estrés
Interacción:	Interna y externa.	Quemadura	Trastornos músculo-esqueléticos
POSTURA FÍSICA		Eléctrico	Incendio
Permanencia sentada		Químico	Explosión
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Maquinaria Industrial			
Elaborado por:		Aprobado por:	

MANUAL DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

**INVERSIONES Y SERVICIOS
QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V**

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

En el presente documento tiene como objetivo principal el establecer de forma escrita una guía técnica que describa todo los pasos que se realizan en un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En el documento se describen paso a paso el procedimiento que debe de seguir el encargado de Talento Humano para ejecutar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Todo esto con el objetivo de establecer los métodos que nos permiten filtrar mejor el personal que ingresa a la empresa, y que el personal nuevo sea el perfil idóneo para cubrir cada uno de los puestos de trabajo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Cuando surge la vacante, el encargado del área donde está la necesidad de personal, pasa el requerimiento al Gerente General.

El Gerente General, revisa, valida la requisición de personal y aprueba la solicitud, para que el encargado del área donde se necesite el personal le haga el requerimiento formal al Encargado de Talento Humano.

Se procede a pasar el requerimiento al encargado de talento humano, que será el responsable de darle seguimiento a la requisición y hará todas las gestiones correspondientes para cubrir esta necesidad.

El encargado de Talento Humano, procede a revisar el perfil de puesto, para posteriormente hacer la oferta laboral.

Ya elaborada la oferta laboral se procede a difundir en diferentes medios de reclutamiento, puede ser a través del correo institucional, redes sociales, periódico y entidades como el Ministerio de Trabajo.

Luego se procede a la recepción de las hojas de vida de las personas interesadas en aplicar a la plaza publicada.

Se pre seleccionan todas aquellas hojas de vidas que cumplen con los requisitos de la plaza ofertada.

PROCESO DE SELECCIÓN

Se procede a ejecutar el proceso de selección; primero se toma la base de datos de las hojas de vida de las personas pre filtrado y se convocan a una entrevista preliminar con la persona encargada de talento humano.

El entrevistador debe de evaluar conforme al perfil de puesto y con base en las competencias requeridas por el puesto. En esta entrevista preliminar se deben de explorar aspectos como el sentido de responsabilidad, compromiso, puntualidad, presentación personal, características de personalidad, experiencia laboral, estabilidad laboral, motivo de retiro de anteriores empleos,

relaciones laborales, disponibilidad, aspiración salarial, entre otros aspectos planteados en la guía de entrevista (ver anexos)

El encargado de Talento Humano, decide cuales son los tres perfiles de los evaluados que más se alinean al puesto de trabajo.

El encargado de Talento Humano, coordina con el jefe del área donde aplica el candidato una prueba técnica o de conocimiento, para corroborar las competencias técnicas de la persona.

Las tres personas que aprobaron la primera entrevista, se convocan a una entrevista con el Gerente General.

El Gerente General evalúa a los tres candidatos propuestos y decide cual es la persona que considera que tiene las competencias y se alinearía más al puesto para la contratación.

CONTRATACIÓN

Se convoca al candidato seleccionado para darle a conocer la decisión de la empresa con respecto a la contratación.

A través de una llamada telefónica o un correo electrónico, se les notifica a los otros candidatos no seleccionados, la decisión de la empresa y se les explica que quedaran en la base de datos para futuras oportunidades de empleo.

Para elaborar el expediente del nuevo colaborador, se le solicita la documentación requerida por la empresa y se le notifica la fecha de ingreso.

Se procede a comunicar al área correspondiente la contratación para que ellos elaboren el plan de capacitación para el nuevo colaborador.

El encargado de Talento Humano, le comparte la inducción general de la empresa, en donde se le da a conocer el organigrama, la historia de la empresa, Misión, Visión y Valores institucionales, adicional darle a conocer el reglamento interno, políticas, las prestaciones y beneficios, así como también las prohibiciones.

El nuevo colaborador debe de pasar por la oficina del encargado de Talento Humano firmando el contrato de trabajo

Posteriormente se refiere al jefe de área para que pueda impartirle la inducción al puesto de trabajo.

El contrato firmado tanto por el colaborador como por el representante legal debe de ser presentado en tres copias al Ministerio de Trabajo, en donde una copia le queda al Ministerio de Trabajo, una copia a la empresa y una copia se le dan al colaborador.

POLITICAS

OBJETIVO

Establecer de manera clara los lineamientos a considerar para la búsqueda, atracción e integración de nuevos talentos a la empresa.

RECLUTAMIENTO

1. El requerimiento para cubrir una vacante será presentado al área administrativa designada para ejecutar los procesos de contratación.
2. La persona autorizadora de los requerimientos es el Gerente General, las requisiciones deben de ir firmadas por el jefe solicitante y el Gerente General.
3. El reclutamiento se llevará a cabo de forma interna y externa, dando prioridad al reclutamiento interno y a las referencias del personal interno.
4. El área designada para las contrataciones a través de un correo electrónico notificara a todos los jefes de área de la nueva plaza para que de esta forma los jefes de áreas puedan transmitírselas a sus colaboradores.
5. El reclutamiento externo se llevará a cabo a través de las diferentes páginas web de bolsas de empleo, redes sociales y a través del Ministerio de Trabajo.
6. Toda persona que aspire a ingresar a Inversiones y Servicios Quinteros Díaz, debe de cumplir con los siguientes requisitos: ser mayor de dieciocho años o contar con permiso del Ministerio de Trabajo si es menor de edad, presentar su Hoja de Vida y someterse al proceso establecido para determinar si posee las competencias requeridas por la posición a la cual aplica.

7. Las Hojas de Vida de aspirantes que se presentaran de forma espontánea a las oficinas, serán controladas por la persona asignada para ejecutar los procesos de contratación y debe de ser la única que manipule dicha documentación.

SELECCIÓN

1. Es responsabilidad de la persona asignada para las contrataciones proporcionar a las diferentes áreas del personal necesario, garantizando la transparencia en los procesos de selección, logrando incorporar al candidato con el perfil ideal de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto de trabajo.
2. El proceso de selección será efectuado y coordinado por la persona asignada por la Gerencia General para efectuar los procesos de selección y contratación.
3. Todo candidato incluido en el proceso de selección deberá someterse al proceso establecido, cumplir con los requisitos del puesto y presentar la documentación correspondiente que lo acredite como tal.
4. Los pasos incluidos dentro del proceso de selección constan de: una entrevista inicial y aplicación de evaluaciones psicológicas y/o técnicas, verificación de datos, referencias y antecedentes de los postulantes, elaboración y entrega de informes y una entrevista final con el Gerente General o el jefe solicitante.
5. La persona asignada para selección debe de presentar una terna que incluya por lo menos tres candidatos idóneos para cada plaza vacante.
6. El jefe de área solicitante, podrá seleccionar de las opciones que el encargado/a de las contrataciones le proporcione, al candidato idóneo, de acuerdo al perfil del puesto.

7. En el caso que, a consideración del jefe evaluador ninguno de los candidatos cumpla con las competencias del perfil del puesto, deberá notificar al encargado/a de las contrataciones para que este pueda nuevamente armar una nueva terna de candidatos al puesto de trabajo.
8. El proceso de selección obedece a criterios objetivos, por lo tanto, el perfil del postulante estará predefinido de acuerdo al Manual de Descripción de Puestos.

CONTRATACIÓN

1. El proceso de contratación que rige la relación laboral formal entre empresa y colaborador, será coordinado la persona encargada de las contrataciones y avalado por el Ministerio de Trabajo.
2. La decisión de contratación corresponde al jefe del área solicitante, quien determinará en virtud de los antecedentes presentados, quien será el postulante que ocupará el cargo vacante, considerando los criterios de cumplimiento con el perfil del puesto.
3. En los casos en los cuales se comprase que fueron suministrados datos falsos o inexactos en el cumplimiento de los requisitos de contratación, la empresa podrá retirar al candidato del proceso de selección o poner fin a la contratación sin responsabilidad para el patrono.
4. El salario de convendrá según el presupuesto asignado para la plaza con autorización del Gerente General.
5. Los candidatos a contratar deberán completar la siguiente documentación:
 1. Solicitud de empleo con fotografía reciente.
 2. Una fotocopia de DUI.
 3. Una fotocopia de NIT.
 4. Una fotocopia de tarjeta de AFP si ya está afiliado.
 5. Fotocopia de último título académico y notas debidamente selladas o autenticadas.
 6. Original y fotocopia de solvencia de la PNC, con vigencia de tres meses máximo.
 7. Original y fotocopia de antecedentes penales actualizados.
 8. Referencias laborales.
 9. Tres recomendaciones personales.

10. Licencia de conducir (Si la tuviese)
 11. Licencia de portación de armas (Para cargos específicos).
 12. Otra documentación requerida.
6. Todo colaborador firmará su contrato el primer día de trabajo, misma fecha programada para inducción.
 7. Para efectos legales, si por alguna razón no exista contrato por escrito, se presume la existencia del mismo de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo.

PERÍODO DE PRUEBA

1. Como parte de la determinación de contratación, se establece un periodo de prueba que corresponde a treinta días calendario, periodo dentro del cual la empresa no tendrá ninguna responsabilidad sobre el empleado, en cuanto a pago de indemnización u otros, en caso de no contratación.
2. En caso de que el colaborador no supere satisfactoriamente el periodo de prueba, será responsabilidad del jefe inmediato notificarle oportunamente y enviar al área administrativa asignada la respectiva terminación de contrato.
3. Durante el periodo de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo como todos los demás colaboradores.
4. En el periodo de prueba el colaborador tiene derecho a ser remunerado normalmente según lo pactado en el contrato de trabajo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

SURGE LA VACANTE

PASA REQUERISIÓN DE PERSONAL AL
GERENTE GENERAL

EL GERENTE GENERAL APRUEBA EL
REQUERIMIENTO

SE PRESELECCIONAN LOS ASPIRANTES
QUE CUMPLEN CON LOS
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO
OFERTADO

INICIA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO:

- REVISAR EL PERFIL DEL PUESTO PARA ELABORAR LA OFERTA LABORAL
- SE PUBLICA LA PLAZA EN DIFERENTES MEDIOS
- SE INFORMA DE MANERA INTERNA
- SE PROCEDE A RECIBIR LAS HOJAS DE VIDA DE LOS ASPIRANTES.

PROCESO DE SELECCIÓN

SE PROCEDE A EVALUAR A LOS
CANDIDATOS PRE
SELECCIONADOS QUE CUMPLEN
CON LOS REQUISITOS DEL
PUESTO.

SE CONVOCAN A UNA
ENTREVISTA PRELIMINAR CON EL
ENCARGADO DE LOS PROCESOS
DE CONTRATACIÓN

SE EVALUAN SEGÚN EL PERFIL
DEL PUESTO Y EN BASE A LAS
COMPETENCIAS REQUERIDAS

LOS CANDIDATOS
SELECCIONADOS SE CONVOCAN
A UNA ENTREVISTA CON EL
GERENTE DE OPERACIONES O EL
GERENTE GENERAL.

SE HACE UNA EVALUACIÓN
TÉCNICA O DE CONOCIMIENTO
EN DONDE SE EVALUAN LAS
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
POR ÁREAS REQUERIDAS POR EL
PUESTO.

LOS TRES CANDIDATOS QUE MÁS
SE ALINIAN CON EL PERFIL DEL
PUESTO SE SELECCIONAN PARA
CONTINUAR EL PROCESO DE
EVALUACIÓN.

EL GERENTE RESPONSABLE DE
LA ENTREVISTA TOMA LA
DECISIÓN DE A CUAL DE LOS
CANDIDATOS PROPUESTOS SE
CONTRATARA.

PROCESO DE CONTRATACIÓN

SE CONVOCA AL CANDIDATO
SELECCIONADO PARA
COMUNICARLE LA DECISIÓN DE
LA EMPRESA CON RESPECTO A
SU CONTRATACIÓN

SE INICIA EL PROCESO DE
NEGOCIACIÓN CON LA PERSONA
QUE HA SIDO SELECCIONADA

SE NOTIFICA A LOS NO
SELECCIONADOS SOBRE LA
DECISIÓN DE LA EMPRESA A
CERCA DE LA CONTRATACIÓN

SE LE IMPARTE LA INDUCCIÓN
DONDE SE LE EXPLICAN SUS
DERECHOS, DEBERES,
POLÍTICAS, PROHIBICIONES,
PRESTACIONES Y BENEFICIOS.

SE COMUNICA AL ÁREA DONDE
SE INCORPORA EL NUEVO
COLABORADOR EL NUEVO
INGRESO PARA QUE SE PREPARE
SU PLAN DE CAPACITACIÓN.

SE PROCEDE A ARMAR EL
EXPEDIENTE DEL NUEVO
COLABORADOR. SE LE SOLICITA
LA DOCUMENTACIÓN
CORRESPONDIENTE Y SE
PROGRAMA LA FECHA DE
INGRESO.

EL COLABORADOR FIRMA
CONTRATO

EL NUEVO COLABORADOR SE
ENTREGA AL ÁREA DE TRABAJO
CORRESPONDIENTE.

EL CONTRATO ES REGISTRADO
EN EL MINISTERIO DE TRABAJO.

6.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA MEDIR Y ENCONTRAR BRECHAS DE MEJORA.

Objetivo:

Evaluar el desempeño laboral cada uno de los empleados de la empresa Inversiones y Servicios Quinteros Díaz S.A de C.V, basado en las competencias necesarias para desempeñarse acertadamente en sus cargos.

Alcance: El proceso es aplicable a todas las dependencias y empleados de la organización.

Responsable: Encargado de talento humano.

Etapas:

Programación de la evaluación: El encargado de talento humano en compañía del jefe de área, llevaran a cabo la planeación y programación de las respectivas fechas de ejecución del proceso de evaluación, responsables, recursos, equipos necesarios para la realización. Se llevara a cabo de forma vertical, donde se tiene en cuenta la opinión del jefe inmediato y el colaborador, con el respectivo aval del jefe evaluador que garantice la objetividad del proceso.

Comunicación del proceso: Por medio de comunicado enviado por correo interno, el encargado de talento humano informa a todos los colaboradores y empleados de la empresa, los objetivos, procedimientos y fechas de la realización.

Entrenamiento del equipo de evaluadores: El área de talento humano debe realizar un entrenamiento previo al equipo de evaluadores sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño laboral, dando claridad al uso correcto de la herramienta de evaluación, suministrar las especificaciones requeridas para lograr el éxito en el proceso.

Realización de la evaluación, análisis de datos y formulación del plan de mejoramiento por las partes: Esto se llevarán a cabo por medio de la realización de los formatos de evaluación diseñados.

Entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado al encargado de talento humano:
Una vez diligenciado en su totalidad el formulario de evaluación de desempeño, el evaluador imprimirá y firmará, y recogerá las formas del evaluado y su jefe, cuando cuenta con todas las firmas deberá ser entregado al encargado de talento humano, para su respectivo control, registro y protección que permita la generación del informe correspondiente.

Metodología para la aplicación de la evaluación: Teniendo en cuenta la planificación realizada por el encargado de talento humano, el día y la hora señalada se debe realizar el proceso de evaluación por parte de cada uno de los jefes y sus subalternos. El evaluador informa al evaluado cuales son los objetivos de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados que serán obtenidos.

El jefe en compañía del subalterno realizará el diligenciamiento del formulario de evaluación de desempeño, asegurando la lectura de la competencia con cada una de las variables definidas para el proceso de evaluación de acuerdo al nivel jerárquico establecido por la organización. Una vez seleccionadas cada una de las respuestas y las variables definidas, la herramienta de evaluación arrojará de forma automática un informe individual con las respectivas calificaciones y las observaciones del caso por cada una de las competencias que se haya evaluado por el ciclo evaluado.

Análisis y descripción de los resultados: Cuando se obtengan los resultados de la evaluación, estos serán analizados conjuntamente entre el evaluador y el evaluado y se harán las observaciones correspondientes. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades del evaluado y las causas y consecuencias de las mismas buscando entre las partes un plan de mejoramiento.

Formulación del plan y compromiso de mejoramiento: Analizados los resultados y todas las observaciones, se harán las recomendaciones y se generarán los compromisos por parte del evaluador y evaluado, con su respectiva fecha de cumplimiento. Esto se debe hacer con el objeto

de tener elementos para lograr el respectivo seguimiento y control del proceso de mejoramiento de las competencias identificadas.

Por último, se hará entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado por los responsables del proceso al encargado de talento humano, quien debe dar el tratamiento requerido a los resultados obtenidos por cada uno de los procesos, teniendo en cuenta las familias de cargos y sus respectivas competencias, presentando un informe detallado de los resultados a la gerencia, acompañado de un plan de formación como propuesta para disminuir la brecha existente durante el proceso de evaluación por cada una de las competencias.

Una vez revisado y aprobado el plan de formación por la gerencia general y el encargado de talento humano debe cargar a la gestión el nuevo el plan de formación para el periodo siguiente, planificando las respectivas fechas, horas que serán empleadas para llevar a cabo los planes de formación al interior de la organización.

6.2.1 FORMATO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S.A DE C.V

Nombre del evaluado		Cargo	
Nombre del evaluador		Cargo	
Periodo evaluado		Fecha	

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente la definición de cada indicador. Evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.

Criterios de evaluación	Peso	Grados de desempeño			
		A	B	C	D
		Alto	Promedio	Bajo	Muy Bajo
Competencias Generales	%				
.					
.					
.					
.					
.					
Competencias Específicas Gerenciales	%				
.					
.					
.					
.					
.					
Competencias Específicas por Áreas	%				
.					
.					
.					
.					

TABLA DE DEFINICIÓN DE GRADOS DE DESEMPEÑO

Nivel A

Se considera cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna

Nivel B

Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad

Nivel C

La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo, requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad.

Nivel D

La persona que se ubica en este rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión

RETROALIMENTACIÓN DEL EVALUADOR

COMPROMISO DEL EVALUADO

Firma del Evaluador

Firma del evaluado

6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN

Actividad de la empresa: La empresa Inversiones y Servicios Quinteros S.A de C.V es una empresa que se dedica al rubro de la construcción, diseño, terracería y todo lo relacionado a procesos constructivos.

Cuenta con una estructura administrativa conformada en primera instancia por el Gerente General y el Gerente de Operaciones que son los que asumen la máxima responsabilidad sobre todos los proyectos de la empresa y que tienen personal a su cargo.

Justificación: En la empresa se busca mejorar en cada proyecto, a través de un proceso objetivo como la evaluación del desempeño se buscan las brechas de mejorar en las áreas de trabajo para que partiendo de ese proceso se implemente un proceso de capacitación en función de los resultados obtenidos de la evaluación, todo esto con el objetivo de mejorar la productividad y a través de un mejor rendimiento de los colaboradores de la empresa.

Dentro de los objetivos vitales de la empresa es contar con el Talento Humano competente para la ejecución de todos los proyectos que la empresa ejecuta.

Lo que se busca con un programa de capacitación y entrenamiento es que cada una de los colaboradores desarrolle un sentido de compromiso con la empresa, porque a través de la capacitación la empresa fortalece sus competencias y desarrolla nuevas competencias.

Alcance: A todos los colaboradores que cumplan con los requisitos establecidos por el perfil para el puesto de trabajo, que perciba el compromiso de la empresa con respecto a su desarrollo profesional.

Objetivos del plan:

- Optimizar el uso de los recursos materiales, económicos, tecnológicos y el talento humano en la empresa.
- Ejecutar de forma eficiente todos los procesos que sean parte de las funciones del puesto de trabajo.
- Elaborar un plan de desarrollo individual en función de las competencias que se desean fortalecer o desarrollar en el colaborador.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)
INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAZ S.A DE C.V

Nombre:	Puesto Actual:	Antigüedad en el puesto:
Fecha de Ingreso:		
Unidad Administrativa:		
Nombre del jefe inmediato	Fijo ()	Proyectos ()
Tipo de Contratación:		
Escolaridad:	Grado máximo de estudios:	
Estudia Actualmente:	No ()	Si () Indique
Curso (s) de capacitación recibido en los últimos 12 meses:		

Cuenta con Personal a su cargo: SI _____ No _____

Puesto	Número de trabajadores por puesto

Instrucciones: Conteste de acuerdo a sus necesidades:

REQUIERO CAPACITACION PARA:

1.- Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades relacionadas con mi puesto?

SI () NO () Quiero fortalecerme en: Herramientas informáticas _____ Administración _____
 Otra especifique _____

2.- Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos.

SI () NO () Actividades que requiero Organizar _____

3.- Mejorar la comunicación y relaciones con mis compañeros(as) y jefe inmediato?

SI () NO () Que aspectos quiero mejorar _____

4.- Mejorar el grado de precisión y confiabilidad en mi trabajo.

SI () NO () Quiero mejorar en: _____

5.- Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros (as) y mejorar la atención a usuarios

SI () NO () Requiero capacitación en: _____

6. Capacitación para mejorar mi autoestima e incrementar conductas positivas:

SI () NO () Requiero capacitación en: _____

7.- Desarrollar iniciativas para alcanzar objetivos, en el cumplimiento de mis labores?

SI () NO () Iniciativas que quiero desarrollar: _____

8.- Conocer Normatividad así como lineamientos que se aplican en el trabajo que desempeño?

SI () NO () Indique la Normatividad: _____

9.- De las respuestas afirmativas y en base a sus funciones, anote a su criterio los cursos que usted requiere:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DÍAS S.A DE C.V.

[illegible]

MANUAL DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS

**INVERSIONES Y SERVICIOS
QUINTEROS DIAZ S.A DE C.V**

INTRODUCCIÓN

Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera. Las prestaciones sociales son recompensas extra monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados.

Las prestaciones laborales se originan por la competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos, También buscando una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales, las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo, las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social y la necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.

El contenido de este manual está hecho en función de lo que exige nuestra Legislación Laboral en nuestro País. Detallamos las prestaciones a los que los colaboradores de Inversiones Quinteros Díaz S.A de C.V tienen derecho desde el momento que firman el contrato y son parte de la empresa. Con el objetivo final de cumplir con lo que el Código de Trabajo demanda y lograr un beneficio para el colaborador.

Objetivo General:

- Contribuir al bienestar de los colaboradores proporcionándoles las prestaciones correspondientes y de igual forma cumplir con la Legislación Laboral de nuestro País.

Objetivos Específicos:

- Generar un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, para fidelizar y lograr bajar los indicadores de rotación de personal en los proyectos.
- Disminuir los índices de rotación de personal para lograr estabilidad en la ejecución de los proyectos.
- Crear un vínculo del colaborador con la empresa que lo haga sentirse comprometido con los objetivos vitales de la empresa y le permita un buen nivel de desempeño.

Base Legal

Código de Trabajo de la República de El Salvador Edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo Versión actualizada.

Prestaciones exigidas por la Ley

1. Todo colaborador tiene derecho a recibir un salario por la prestación de sus servicios y en este caso el patrono está obligada a pagarlo de manera recurrente y en la moneda legal en curso.

2. Es un derecho del trabajador gozar de un día de descanso remunerado; después de cumplir su semana laboral de 44 horas.

Cuando el colaborador no complete la semana laboral justificada, no tendrá derecho a la remuneración mencionada anteriormente.

3. Es un derecho del colaborador estar afiliados al ISSS donde al colaborador se le haría un descuento del 3% asumiendo el patrono la otra parte.

4. Es un derecho de cada trabajador estar afiliado a un AFP, asumiendo el colaborador el descuento del 6.75%, asumiendo el patrono la parte que le corresponde.

5. Es un derecho del colaborador gozar de su vacación anual, cuando este haya completado un año dentro de la empresa, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

6. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Diez de mayo
- e) 17 de junio
- f) Seis de agosto;
- g) Quince de septiembre;
- h) Dos de noviembre; y
- i) Veinticinco de diciembre

Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

7. Todo colaborador tiene derecho al pago del aguinaldo en el mes de diciembre, el aguinaldo se calcula de la siguiente manera:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

8. Prestación por licencia de maternidad: El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, 112 días de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

9. Toda mujer trabajadora durante los primeros seis meses post parto, mientras amamante o mientras recolecte su leche, tendrá derecho a una interrupción en la jornada laboral de hasta una hora diaria.
10. Prestación por paternidad: La empresa le otorgara al colaborador 3 días con goce de sueldo en caso que su esposa dé a luz a su hijo/a. Estos días deben de ser tomados en el transcurso de los primeros 15 días después del nacimiento.
11. En caso de muerte del trabajador: El patrono queda obligado a entregar inmediatamente a las personas que dependían económicamente de aquél, prefiriéndolas por el orden en que las hubiere enumerado en su contrato, o en su defecto, en cualquier registro de la empresa, y para que se invierta especialmente en el sepelio del trabajador, una cantidad equivalente a sesenta días de salario básico
12. También es un derecho del colaborador que el patrono vele por la seguridad de los colaboradores en el lugar de trabajo, brindando todos los equipos de protección personal para evitar accidentes o enfermedades profesionales.
13. Los trabajadores tienen derecho a recibir licencia por enfermedad en caso que esta no les permita desempeñar adecuadamente su trabajo, para ello el colaborador debe de presentar la incapacidad extendida por el Seguro Social y esta debe de ser pagada de la siguiente manera:
- Por enfermedad o accidente común la empresa paga los primeros 3 días y después del cuarto día lo asume el ISSS.
 - Por accidente de trabajo la empresa paga 1 día y el ISSS paga a partir del segundo día.
14. Los patronos de empresas que se dediquen a actividades que por su propia naturaleza o por circunstancias especiales ofrezcan un peligro para la salud, la integridad física o la vida de los trabajadores, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, están obligados a asegurar a aquellos trabajadores que, por participar en la ejecución de labores peligrosas, están expuestos a sufrir riesgos profesionales.

1. Art. 106.- Son labores peligrosas las que puedan ocasionar la muerte o dañar de modo inmediato y grave la integridad física del trabajador. Estimase que el peligro que tales labores implican, puede provenir de la propia naturaleza de ellas, o de la clase de materiales que se empleen, se elaboren o se desprendan, o de la clase de residuos que dichos materiales dejaren, o del manejo de sustancias corrosivas, inflamables o explosivas, o del almacenamiento que en cualquier forma se haga de estas sustancias. *Código de Trabajo de la República de El Salvador*

15. Cuando el trabajador sea contratado solo por proyecto, el patrono debe de gestionar un seguro de vida o de accidentes temporal.

16. Con la Seguridad y Salud Ocupacional: Debido a los riesgos profesionales a los que están expuestos los colaboradores, se les gestionara cada 6 meses un chequeo médico en donde se exploren los riesgos mencionados en el Artículo 332 inciso 15.

17. La empresa proporcionara a los colaboradores que se expongan a cualquier tipo de riesgo profesional el Equipo de Protección Personal adecuado para la realización de sus labores, siendo el costo del equipo asumido por la empresa.

PRESTACIONES ADICIONALES A LA LEY

1. Si el colaborador tiene 2 años o más de estar en la empresa y desea seguir preparándose académicamente, la empresa le ayudara brindándole la accesibilidad para que adapte su horario de estudio al horario de trabajo.
2. La empresa está comprometida con el desarrollo profesional de sus colaboradores por lo que la empresa gestionara capacitaciones sobre la especialidad de cada colaborador.
3. Una vez al año se organiza con todos los colaboradores un viaje de recreación a algún lugar turístico, con el objetivo que ellos puedan relajarse y desconectarse por un día de todas las actividades laborales.
4. Pensando en el estrés mental al que están sometidos los colaboradores por las exigencias de cada uno de los cargos, una vez al mes se programar una terapia de relajación dentro de la oficina, esta terapia la llegara a dar un profesional en terapias de relajación.
5. En el mes de diciembre, la empresa les organizara a los colaboradores una cena navideña, con el objetivo de compartir y en donde se rifaran algunos premios.
6. La empresa celebra las siguientes fechas especiales del año:
 - Día de la madre
 - Día del padre
 - Día del Arquitecto
 - Día del Ingeniero Civil
7. La empresa le concede un día libre con goce de sueldo en el mes del cumpleaños a cada colaborador.

8. La empresa designara a alguien del área de Talento Humano para la organización de partidos de futbol y aportara lo relativo al costo del alquiler de la cancha una vez por mes.
9. Cuando el colaborador cumple un año y tenga derecho a tomar su periodo de vacación de 15 días, la empresa le otorgara un bono que equivale al 20% del salario mensual.
10. Prestación por matrimonio: El colaborador que se case tendrá derecho a 3 días libres con goce de sueldo. Esta prestación solo aplicara para una vez en la vida laboral del trabajador.
11. La empresa reconoce que uno de los factores motivacionales importantes son las relaciones familiares y con el objetivo de fortalecer los lazos familiares organizará cada año un viaje recreativo para los colaboradores y sus familias.

6.4 CLIMA LABORAL

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Tercera edición, Adalberto Chiavenato*

Para poder conocer sobre las necesidades y los problemas con los que día a día libran una batalla nuestros colaboradores es necesario hacer un rol de acompañamiento; para poder hacer este rol de partner business antes debemos desarrollar una herramienta que nos permita, tener un acercamiento con los colaboradores, sondear de manera positiva sobre las inquietudes que aquejan a nuestra gente.

Para ello a continuación les presentamos un instrumento para hacer un estudio de clima laboral, con el objetivo de cumplir con uno de los procesos más importantes en la Gestión del Talento Humano que es la retención del talento.

La retención del talento, es clave para la Gestión del Talento Humano y para la empresa en general. Porque nos permite fidelizar al colaborador. Cuando en nuestras empresas los colaboradores están fidelizados hay menos rotación de personal, las personas disfrutan su trabajo y la productividad se eleva.

EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la empresa.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- Parcialmente de acuerdo
- 3- En desacuerdo
- 4- No Aplica (N/A)

PREGUNTAS	1	2	3	N/A
1- Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
2- En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.				
3- La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				
4- Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.				
5- Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.				
6- Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo				
7- Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
8- Me gusta mi trabajo				
9- Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.				
10- Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho				
11- Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				
12- Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros				
13- En esta organización valoran mi trabajo				

14- Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.

15- Considero que me pagan lo justo por mi trabajo

16- Estoy satisfecho con los beneficios que recibo

17- Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo

AUTONOMIA

18- Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor

19- Soy responsable del trabajo que realizo

20- Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento

21- Conozco las exigencias de mi trabajo

22- Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.

23- El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales

COHESIÓN

24- En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.

25- Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.

26- Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.

27- Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa

28- Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.

29- Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.

30- Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.

31- Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.

32- Mi superior inmediato da un buen ejemplo.

33- Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.

34- Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.

35- Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.

36- Mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.

37- Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.

38- Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.

39- Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo

40- Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.

41- Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
42- Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo				
43- Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.				
44- Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.				
PRESIÓN				
45- Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
46- Mi empresa es un lugar relajado para trabajar				
47- En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				
48- Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
49- Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo				
50- Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo				
APOYO				
51- Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito				
52- A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.				
53- Mi jefe me respalda 100%				
54- La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.				
RECONOCIMIENTO				
55- Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato				
56- Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
57- La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
58- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
59- Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido				
60- Las promociones se las dan a quienes se las merecen				
61- Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas				
62- El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.				

Al finalizar el estudio de clima laboral se tabulan los datos, se analiza la información y se procede a elaborar un plan de acción de todas las dimensiones en las que a través el estudio de clima hayamos encontrado oportunidades de mejora.

CONCLUSIONES

De acuerdo a todo lo desarrollado en el trabajo de investigación se puede llegar a las siguientes conclusiones.

La empresa desde su gerencia general, ha manifestado su deseo de seguir creciendo en el rubro de la construcción y estar preparados para poder competir en las grandes ligas de este rubro, para ello está conscientes que es necesario tener sus procesos ordenados, ya que actualmente todo se desarrolla casi empíricamente y no hay nada documentado.

Desde observación directa desarrollada en la empresa y se logró identificar que hay desorden en los puestos de trabajo, no se evidencia control requerido, los colaboradores manifiestan tener una sobre carga en las funciones y el trabajo que les ha sido asignado se les hace difícil sacarlo a tiempo, porque no tienen bien establecidas las funciones de su puesto y esto se presta para que muchas veces se les asignen actividades que no tienen mayor relación con el puesto de trabajo haciendo que se dispersen del objetivo establecido. Esto ha ocasionado una disminución en la productividad de los colaboradores.

También el no tener un organigrama dificulta el trabajo de los mandos medios, ya que las personas frecuentemente se saltan la autoridad y se dirigen directamente con el propietario, en cuanto a la dualidad de mandos, esto dificulta la comunicación eficaz, ya que tiende a confundir a las personas y esto acarrea algunos errores en las operaciones.

El desarrollo del trabajo requiere de la empresa total compromiso, para que cada una de las pautas sea desarrollada en el reclutamiento, selección, ingreso, capacitación y entrenamiento de cada uno de los colaboradores de la empresa, de esta forma se garantizará éxito en la aplicación del modelo de gestión y resultados.

Si la empresa decide aplicar el modelo de gestión de talento humano propuesto, mejorarían en muchos aspectos como, por ejemplo:

Los procesos estarán más ordenados, cada persona conociendo el organigrama tendrá claro quién es su línea de autoridad a reportar; de esta forma evitamos dualidades de mando que se

toma en fallas en la comunicación que a la vez se traduce en errores que aumentan los costos de operación.

Cada persona tendrá claras sus funciones y el objetivo de su puesto de trabajo.

Teniendo los perfiles de puesto, el proceso de contratación se facilita y se hace de una manera más eficiente, porque permite seleccionar a la persona idónea, que cumple con las características del puesto y que tiene las competencias requeridas.

La rotación de personal disminuirá porque se hace una mejor selección y porque adicional le cumplimos al nuevo colaborador con todas las prestaciones de Ley y alguna adicionales, eso reduce algunos costos, porque el costo de rotación es alto, el costo de selección, el tiempo que se invierte en capacitación, el costo de la capacitación y los errores en el rubro de construcción se traducen en grandes cantidades de dinero.

El Manual de Prestaciones y Beneficios; no solo aportara en la disminución de la rotación de personal, también reduce la posibilidad de una posible sanción del departamento de inspección del Ministerio de Trabajo cuando lleguen a corroborar si la empresa cumple con las prestaciones exigidas por la Ley.

El tema de prestaciones es un tema relevante en la administración de talento humano actual, porque a la fecha están varias generaciones trabajando y como empresas debemos de estar en la búsqueda constante de factores de motivación para cada una de estas generaciones; en la empresa tenemos millennials trabajando, estas personas se caracterizan por ser muy creativos, y que su mayor motivación es dejar un precedente donde ellos laboren y pero también se caracterizan porque no les gusta sentirse atados a un horario fijo establecido, les gusta trabajar y a la vez invertir su tiempo en otra cosa, por eso dentro del manual de prestaciones y beneficios hacemos propuestas de recreación, celebraciones de días especiales y horarios flexibles para personas que deseen seguir preparándose académicamente; eso con el objetivo de retener al talento y mantenerlo motivado.

Se ha propuesto tener una persona encargada del Talento Humano, que sea quien vele por el cumplimiento de este sistema de Gestión del Talento; esto permitirá que los colaboradores sepan

a quien acudir cuando tengan una inquietud acerca de su contrato de trabajo, a cerca de las prestaciones, alguien que monitoree el clima laboral y que haga revisiones de desempeño.

Se diseñó un cuestionario de clima laboral que permitirá conocer desde varias dimensiones las inquietudes de los colaboradores y permitirá hacer un plan de acción de todas aquellas dimensiones que necesite mejorar como empresa.

En cuanto a las revisiones de desempeño, es importante cada cierto tiempo monitorear el desempeño; esto favorece la productividad porque a través de ella conocemos las brechas de mejora y se podrá elaborar un plan de capacitación a la medida de las necesidades identificadas a través de la revisión de desempeño.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a cada una de las situaciones identificadas y que no resultan positivas y luego de desarrollar el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias se sugieren las siguientes recomendaciones.

Inicialmente es necesario que la empresa promueva desde la gerencia, un sentido de pertenencia en el talento humano, presentando a la empresa como su segundo hogar, una fuente de ingresos y bienestar no solo personal sino familiar, en la medida en que la empresa representa la fuente de ingreso para para proveer y satisfacer las necesidades en el hogar.

Es importante que la empresa transmita de manera clara cuál es la visión a futuro a sus colaboradores, para que de esta manera pueda generar la sensación de estabilidad que los colaboradores buscan y la proyección a futuro en cuanto al desarrollo que el talento humano desea.

Se recomienda a la empresa hacer una reunión informativa en donde el Gerente General de a conocer de manera oficial el organigrama y las líneas de autoridad; así mismo empodere a todos los jefes de área de su rol y de esta manera los operativos tengan claro a quien deben de reportar.

Contratar a una persona que se encargue de todo lo relacionado a la Administración de Talento Humano, selección y contratación, elaboración de expedientes del colaborador, archivos, gestión de prestaciones y beneficios, revisiones de desempeño, estudios de clima y todas las actividades propias de Gestión Humana.

Informar a todos los colaboradores sobre la puesta en marcha de este plan de Gestión del Talento Humano.

Informar de manera oficial que cada cierto tiempo, se estarán haciendo estudios de clima laboral y revisiones de desempeño.

Hacer seguimiento de cada una de las actividades especialmente de los informes de evaluación de desempeño, procesos de mejora continua y capacitación, de tal forma que puedan determinar cómo es el impacto y abordar las áreas que requieran intervención inmediata para no comprometer la mejora general de los empleados y de la empresa.

Es importante el proceso de capacitación y entrenamiento, ello genera en los colaboradores o empleados de la empresa, un grado de satisfacción en la medida que evidencia compromiso desde la empresa por su desarrollo laboral y personal. En los estudios contemporáneos de las ciencias organizacionales se ha dado especial protagonismo a la satisfacción de las personas como especial motor para el desarrollo, el crecimiento y la mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

- Diccionarios de Competencias La Trilogía, Las 60 competencias más utilizadas. -1° Ed 4° reimp. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica 2013
- Chiavenato, Idalberto. (2011).Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9°Edicion. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones.pag.207.Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2011).Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9°Edicion. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones.pag.212.Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2011).Cap.9, Evaluación del Desempeño. 9°Edicion. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones.pag.215.Mc Graw Hill. México
- Alles, Martha. (2013).Las 50 herramientas de los recursos humanos que todo profesional debe conocer.1° Edición. E- Book. Buenos Aires.
<http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>. Consultado (12/03/2016).
- Chiavenato, Idalberto. (2009).Cap.5, Selección de personal. 3°Edicion. Gestión del Talento Humano, El Capital Humano.pag.237.Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2011).Cap.6, Selección de Personal. 9°Edicion. Administración de Recurso Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones.pag.144.Mc Graw Hill. México.
- Rodríguez Muriel, S. (2012). Pasión por los RRHH, por las personas. Recuperado de <http://soniarmuriel.blogspot.com/2012/02/la-evaluacion-del-desempeno-ha-muerto.html>.
- Hernández Méndez, D. (2012). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/capitulo_4_evaluacin_del_desempeo.html

Dessler, Gary. (2011). La administración de Recursos Humanos en la Actualidad. 5ª edición. Cap. I, Administración De Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano. pag. 2. Pearson Educación. México.

Chiavenato, Idalberto. (2011). Cap. 4, La Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones. pag. 96. Mc Graw Hill. México.

Graham Friend y stefan zehle. Como diseñar un plan de negocios. 1ª edición. pag. 42 Buenos Aires, Argentina.

<http://www.gestiopolis.com/analisis-dofa/> consultado (10/05/016)

Serrano, Alexis. (2010). Cap. 4, Las planeación. 11ª Reinpresión. Administración I y II (conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED). pag. 79. Talleres gráficos UCA. El Salvador

Munch, Lourdes. (2010). Cap. 3, Planeación. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag. 43. Pearson Educación. México

Munch, Lourdes. (2010). Cap. 3, Planeación. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag. 42. Pearson Educación. México

Munch, Lourdes. (2010). Cap. 3, Planeación. 1ª Edición. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. pag. 43. Pearson Educación. México

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre			
Sexo:	Edad:		Fecha
Dirección:			
Estado Civil:	Principios religiosos		

GENERALIDADES

- Información personal,
- Con quien vive
- Estatus familiar
- A que se dedica
- En que invierte su tiempo libre
- Forma de desplazarse hasta su casa
- Metas a corto plazo
- Metas a largo plazo, etc.
- Donde le gustaría trabajar
- Porqué elegiría nuestra empresa
- Que puede aportar a la empresa
- Que competencias tiene para ejercer el puesto al que está aplicando.

Dos Cualidades Positivas			
Dos Cualidades Negativas			
Problemas de salud			
Formación Académica			
Experiencia Laboral			
Empresa			
Tiempo			
Cargo			
Retiro			
Salario:			
Fuente de reclutamiento		Familiares	
		Área	
Disponibilidad de Horarios		Pretensión Salarial	
1° Entrevista/observaciones			
IQ:			
OTRAS PRUEBAS APLICADAS			
EVALUADO POR:	APROBACIÓN:		

ANEXO 2

GUIA DE OBSERVACIÓN

Proyecto:		Observador:	
Lugar:		Situación:	
Objetivo de la observación:			
Instrucciones:	1.	4.	
	2.	5.	
	3.	6.	
TEMAS		PREGUNTAS	

La segunda es un **instrumento para el registro** descriptivo del observador.

Proyecto:		Observador:		
Lugar:		Escena:		
Hora inicio:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora final:				

Descripción (obs. directa)
Interpretativo
Temático
Personal

ANEXO 3

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

OBJETIVO: Obtener información de la situación actual con respecto a los procesos administrativos de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV".

Lugar: _____ Fecha: _____

1. ¿La empresa tiene Misión y Visión y Valores institucionales?
Si _____ No _____ No sabe _____
2. ¿La empresa tiene proyección a futuro?
Si _____ No _____ No sabe _____
3. ¿Los colaboradores conocen la Misión, la Visión y los Valores de la empresa?
Si _____ No _____ No sabe _____
4. ¿La empresa tiene un reglamento interno autorizado por el Ministerio de Trabajo?
Si _____ No _____ No sabe _____
5. ¿Existe un organigrama de la empresa?
Si _____ No _____ No sabe _____
6. ¿Hay alguna persona asignada para Recursos Humanos?
Si _____ No _____ No sabe _____
7. ¿Hay un manual de bienvenida?
Si _____ No _____ No sabe _____
8. ¿Cuándo un nuevo colaborador ingresa a la empresa pasa por un proceso de inducción?
Si _____ No _____ No sabe _____
9. ¿En la empresa se hace evaluación de desempeño?
Si _____ No _____ No sabe _____
10. ¿Hay manuales de descripción de puestos de trabajo?
Si _____ No _____ No sabe _____
11. ¿Tiene la empresa un manual de prestaciones y beneficios?
Si _____ No _____ No sabe _____
12. ¿Tiene oportunidades de crecimiento los colaboradores a través de un plan de carrera?
Si _____ No _____ No sabe _____

ANEXO 4



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Obtener información de la situación actual con respecto a los procesos administrativos de la empresa constructora "INVERSIONES Y SERVICIOS QUINTEROS DIAZ SA DE CV".

Entrevistador: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____ Cargo: _____

1. ¿Cuál es la historia de la empresa?
2. ¿Cuál es la proyección a futuro de la empresa?
3. ¿La empresa tiene Misión y Visión y Valores institucionales?
4. ¿Sus colaboradores conocen la Misión, la Visión y los Valores de la empresa?
5. ¿La empresa tiene un reglamento interno autorizado por el Ministerio de Trabajo?
6. ¿Existe un organigrama de la empresa?
7. ¿Cuántas personas conforman el área administrativa?
8. ¿Hay alguna persona asignada para Recursos Humanos?
9. ¿Cómo es el proceso de contratación de personal de la empresa?
10. ¿Qué cargo tiene la persona responsable de las contrataciones?
11. ¿Hay un manual de bienvenida?
12. ¿Cuándo un nuevo colaborador ingresa a la empresa pasa por un proceso de inducción?
13. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción al puesto del nuevo colaborador?
14. ¿Quién es la persona encargada de elaborar los contratos de trabajo de los nuevos colaboradores?
15. ¿En la empresa se hace evaluación de desempeño?
16. ¿Hay manuales de descripción de puestos de trabajo?
17. ¿Tiene oportunidades de crecimiento los colaboradores a través de un plan de carrera?
18. ¿Cuál es el proceso cuando se ascenderá a un colaborador?
19. ¿Tiene la empresa un manual de prestaciones y beneficios?
20. ¿Tiene la empresa un plan de gestión de riesgos laborales?
21. ¿Es alguien de RRHH el que paga la planilla?

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Fecha: _____

NOMBRE: _____

PUESTO AL QUE ASPIRA: _____

EVALUADOR: _____

PUNTUACIÓN

EXCELENTE

EX

MB

B

NM

MUY BUENO

4

3

2

1

BUENO

NECESITA MEJORAR

EX

MB

B

NM

Solución de problemas y Administración del tiempo

1 Como ha aplicado el trabajo en equipo en su experiencia profesional?

2 Cuente sobre los problemas del día a día en su trabajo y como hace para solucionarlos?

3 Como organiza el tiempo y que herramientas utiliza?

4 En alguna ocasión se le ha llegado la fecha límite de entrega y ha tenido que pedir prorroga? Como lo ha solventado?

5 Comente algún caso en donde haya tenido que resolver algún problema con sus compañeros de equipo?

Liderazgo y administración de Proyectos

EX

MB

B

NM

1 ¿Alguna vez ha gestionado un equipo para conseguir un objetivo, y si es así, cómo?

2 Cuénteme de una ocasión en la que su trabajo fue cuestionado.

3 ¿Cuándo fue la última vez que hizo su trabajo más difícil, pero a la vez, sintió la mayor sensación de éxito?

4 ¿Qué acciones tomó con el cliente que no estaba satisfecho con el producto o servicio que usted le estaba brindando?

5 Mencione un ejemplo que muestre que usted se interesa en superar las expectativas de sus clientes

TOTAL**CALIFICACIÓN**

Solución de problemas y Administración del tiempo

PP

Liderazgo y administración de Proyectos

TOTAL GENERAL