

# ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS

CONSTRUCTORA DEL ISTMO

01/09/2011

ALCOUGAR

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS. ORGANIZACIÓN

### Estructura de la organización de proyectos.

#### Organización

#### INTRODUCCIÓN

Se deberá realizar el siguiente análisis e investigación:

#### A. Definir ¿Qué es una empresa? ¿Constructora? Conceptos clave.

El análisis macroeconómico tradicional ha asimilado la empresa con una función de producción, capaz de transformar un conjunto de factores productivos en un conjunto de bienes y servicios.

La empresa como sistema se caracteriza por ser un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos; en constante intercambio de recursos con su entorno. La empresa está integrada en un sistema de orden superior y formado por diferentes subsistemas, a esto le podemos llamar organizar que es lo mismo que crear una estructura de relación y después controlar que se cumpla y funcione, para que se consiga el objetivo deseado.

#### B. Los objetivos específicos que deberían cumplirse en la fase de dirección y gestión de la ejecución de un proyecto son:

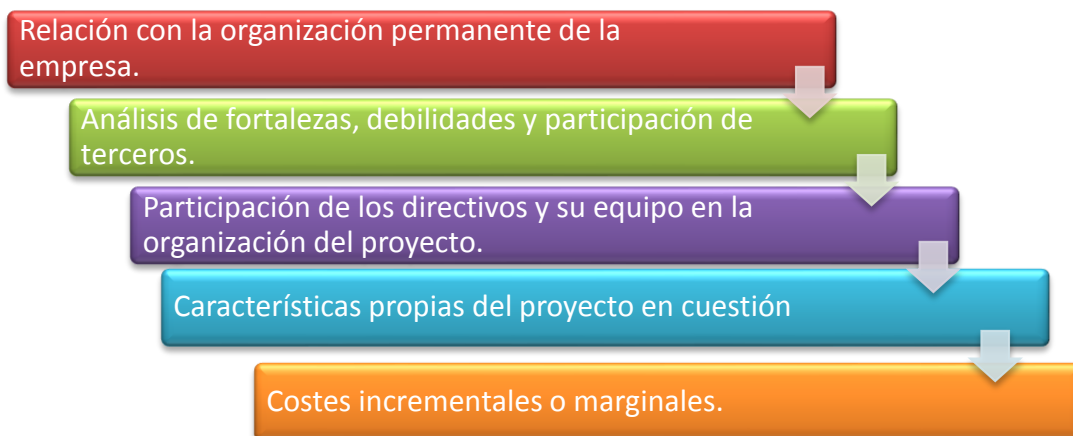
Mantener los costes de materialización del proyecto dentro de los márgenes establecidos por el presupuesto disponible, dentro de la calidad, ya definida.

Lograr la mejor calidad técnica de las instalaciones, alcanzando su mayor relación valor.

Cumplir con el cronograma de ejecución de actividades, haciendo posible la partida de los programas puesta en marcha en los plazos definidos.

### 1. Definición de la organización del proyecto:

Factores relevantes tomar en cuenta para la organización del proyecto.



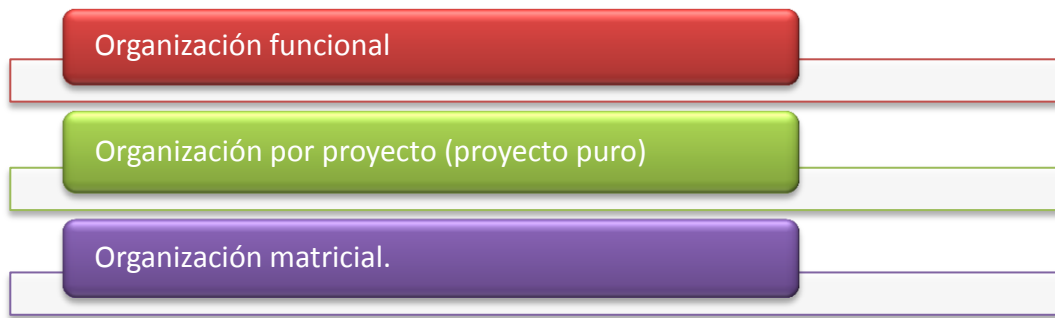
### 2. Soluciones organizacionales:

No existe una estructura óptima, solo existen mejores y peores soluciones.

La relación entre el proyecto y la organización en el cual este se ejecuta dependerá de factores como:




### 3. Tipo de organización.



#### 3.1 Concepto de Organización funcional Clásica:

La organización funcional clásica, es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido, los miembros están agrupados según la especialidad, producción, comercialización ingeniería y contabilidad a nivel superior, a la vez se puede subdividir en organizaciones funcionales como diseño y planificación, que respaldan el negocio de la organización más grande.



Todos los departamentos trabajando de forma independiente de cada departamento, por lo tanto, cualquier pregunta relacionada pasa a través de la jerarquía de la organización hasta el jefe del departamento, quién consulta con el jefe del departamento en cuestión. Por último, El jefe del departamento en cuestión, transmite la respuesta a través de la jerarquía hasta el gerente funcional del departamento en cuestión.

### **Ventajas de la organización funcional:**

Máxima flexibilidad en el empleo de recursos humanos.

Los especialistas de una misma área funcional pueden ser empleados en varios proyectos.

Amplia base técnica dentro del área funcional para solución de problemas y creatividad.

Mejor continuidad tecnológica cuando algunos especialistas abandonan la organización.

Permite el normal crecimiento y desarrollo profesional de las personas cuya especialización está en el área funcional.

### **Desventajas de la organización funcional:**

El cliente no es el foco de las actividades e interés, el trabajo funcional e considera más importante que el proyecto

No está orientada al problema, sino a las actividades particulares del área funcional.

Ambigüedad en la asignación de responsabilidades, lo que dificulta la coordinación y aumenta el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.

La motivación del personal asignado al proyecto tiende a ser baja.

Dificulta el manejo integral del proyecto.

### 3.2 Organización por proyecto (PURA)

En este modelo organizacional, todos o gran parte de los integrantes del equipo del proyecto trabajan con dedicación exclusiva al proyecto. El proyecto puede estar inserto en una organización madre o ser la organización en sí.

En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en un mismo lugar, la mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad, con unidades llamadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto.

#### Ventajas de la organización por proyectos:

El administrador del proyecto tiene total responsabilidad y un mayor grado de autoridad sobre el proyecto.

Se acortan las líneas de comunicación, mejorando la coordinación y tiempo de respuesta al cliente.

Mayor nivel de compromiso y motivación.

Existe unidad de mando.

Es simple y flexible, lo que facilita su comprensión e implementación.

Mejora la dirección integrada del proyecto.

## Desventajas de la organización por proyectos.

Necesidad de asegurar la disponibilidad de recursos.

Diffcil acceso a la base tecnológica.

Tendencias a no respetar los procedimientos y políticas generales de la organización.

Tendencia a una fuerte división entre el equipo del proyecto y el resto de la organización.

Incertidumbre respecto al futuro de las personas una vez terminado el proyecto.

En una organización que se relacionan con proyectos de empresas nuevas y se desea a toda costa el control de la ejecución y se desea impulsar un proyecto con tecnologías nuevas y complejas.

Contrata a terceros los trabajos de arquitectura, diseño, planificación, ingeniería, servicios de materiales o compras y la ejecución de la obra, no así la contabilidad y el manejo financiero

### 3.3 Organización matricial:

Las organizaciones matriciales, presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas por proyectos. Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de las organizaciones funcionales, y el director del proyecto es más un coordinador que un director. Las matriciales fuertes tienen muchas de las características de las organizaciones orientadas a proyectos, pueden tener directores de proyectos a dedicación completa con considerable autoridad y personal administrativo de dedicación completa.

La organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de un director del proyecto, no confiere al director del proyecto autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiación

### **Ventajas de la organización matricial:**

El proyecto es el punto de énfasis.

Existe un razonable acceso a la base tecnológica y se reduce la duplicación de recursos.

Se genera menos ansiedad respecto al futuro.

La respuesta a los clientes es rápida

Mayor consistencia en cuanto a las políticas y procedimientos de la organización.

Mejor balance de recursos.

### **Desventajas de la organización matricial:**

El balance de poder entre el administrador del proyecto y los jefes funcionales es delicado.

El equilibrio de recursos puede generar roces.

El administrador es el que decide "qué" y "cuando", mientras que los jefes funcionales deciden "quien" y "como".

La organización matricial viola el principio de unidad de mando.

### **¿Dónde utilizar las organizaciones matriciales?**

- Puede ser utilizada en proyectos menores, proyectos- empresa o proyectos autónomos.



¿Cómo decidiremos la selección del modelo de organización?:

Dependerá de factores como el tipo, tamaño y duración del proyecto, la organización de la empresa, y la situación existente.

Se debe de considerar la naturaleza del proyecto, las características, ventajas y desventajas de cada modelo, buscando la mejor prestación de ellos.

La organización funcional: Apta para proyecto que requieren alta tecnología o inversiones en equipos asociados a una función de la organización.

La organización por proyectos: Apta para proyecto repetitivos, o únicos y complejos.


La organización matricial: Apta cuando se requiere integrar aportes de distintas áreas funcionales.

POR LO CONSIGUIENTE Y DESPUÉS DE ANALIZAR LAS DIFERENTES OPCIONES SE DECIDIÓ OPTAR POR UNA **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL CLÁSICA**, LA CUAL DESCRIBIREMOS ACONTINUACIÓN:

## C. CONSTRUCTORA & OPERADORA DE SERVICIOS DEL ISTMO S.A.

### Introducción:

Nuestra propuesta para la implementación de una empresa constructora y de servicios para que construya y opere la Universidad del Istmo, ya que el valor de oportunidad y el margen de utilidad que nos dejará el proyecto y la posterior operación del mismo será muy grande..



En este proyecto podremos involucrar a los diferentes actores, amigos principales de la sociedad universitaria y usuarios en general, para que unos y otros se integren en el desarrollo del proyecto, logrando que se identifiquen desde el inicio con el éxito del proyecto.

### Misión:

Nuestra misión es construir un edificio de calidad, que se desarrolle en un medio ambiente ecológico propicio para estudiar y recibir la mejor educación y a los mejores profesores a una relación de precio – calidad excelente para satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes. (Universidad, usuarios)

### Visión:

Nuestra visión, es afianzarnos como líderes en el área de la enseñanza y del conocimiento, para de esa manera, lograr ser la U más reconocida de CA, apoyándonos en la búsqueda de la verdad y la satisfacción de nuestros usuarios, mediante la construcción y operación de una ciudad universitaria de calidad total, respetuosa del medio ambiente y de sus habitantes.

## Objetivos:

Como principales objetivos nos propusimos:

Construir una ciudad universitaria de calidad, con edificios inteligentes, respetuosos del medio ambiente y sus habitantes.

Ofrecer un servicio y una calidad de producto que nos caracterice por la excelencia y nos diferencie de la competencia.

Respetar el valor del trabajador como el capital más importante de la empresa, reconociendo su labor y remunerándolo apropiadamente.

Afianzarnos en el mercado de la enseñanza y del conocimiento como líderes con la construcción y operación de una ciudad universitaria moderna, tecnológica, ecológica, humana.

Ser reconocidos como la mejor Ciudad Universitaria.

## Claves para el éxito y logros de los objetivos:

Para que se puedan cumplir nuestras expectativas, los logros y podamos tener éxito en éste proyecto en el que el mercado está competido nos concentraremos en:

Contratar a los mejores profesionales en el área, remunerándolos con los mejores salarios y reconociéndoles su valor.

Lograr una fidelización y una lealtad con los usuarios, manteniendo la calidad de los servicios y del producto ante todo.

Contar un personal idóneo, tanto en su aspecto como en sus conocimientos y capacidades.

Lograr un ambiente de trabajo en equipo y capacitar al personal en todos los aspectos.

Mantener los costos y con un nivel de calidad alto.

## Descripción de la Empresa:

Es una empresa constructora y de servicios, con una amplia variedad de profesionales capacitados, productos tecnológicos y servicios especializados y certificados en la calidad total. Se asegura que por el tipo de servicios que esperamos brindar, la calidad del producto y el enfoque de calidad, tenga un éxito inmediato y sea de un valor agregado para la universidad.

1

C. Definir el concepto y tipo de empresa a fundar:

**ORGANIZACIÓN FUNCIONAL CLÁSICA.**

D. Definir el problema principal a solucionar con la fundación de esta empresa:

**CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DEL NUEVO CAMPUS DE LA UNIVERSIDAD DEL ISTMO.**

E. Determinar el programa de necesidades del proyecto que resolverá el problema central y para el cual se fundó la empresa y es el objetivo principal, el cuál será el siguiente.

### **FASE 1 y/o ETAPA DE CONSTRUCCIÓN: (UNIS).**

- Facultades que tendrá la universidad. 12 facultades.
- Cantidad de edificios que necesitan. 12 u x 10= 120 edificios.
- Área total de 14200 m<sup>2</sup> de construcción
- Parquesos totales. 3000 u.
- Mts<sup>2</sup> totales. 14200 m<sup>2</sup> construcción, 90000m<sup>2</sup> parquesos y vías de comunicación
- Usuarios totales. 3050 usuarios
- Área de mantenimiento y jardines de: 713832 m<sup>2</sup>, 14200 m<sup>2</sup> de mantenimiento de edificios y 1261680 mantenimientos de parquesos y vías de comunicación.
- Mantenimiento de: Equipos, maquinaria, instalaciones especiales, infraestructura, redes, comunicación, basura.

---

<sup>1</sup> El concepto de Organización

*Una organización es un grupo de personas que actuando coordinadamente buscan alcanzar, en forma eficiente y eficaz, una meta u objetivos, que no podrían cumplir en forma individual*

## ESQUEMA DE NECESIDADES.

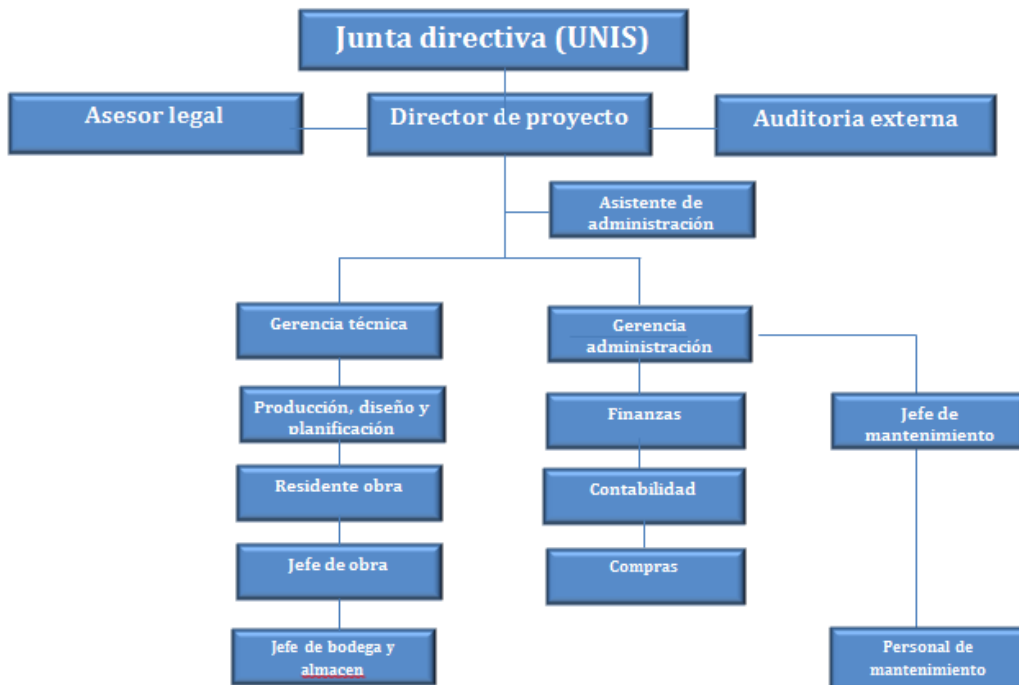
Actividad/uso	Personas	M <sup>2</sup> /persona	Total m <sup>2</sup> .	
Catedráticos	250	4 m2	1000 m2	
Alumnos.	1250	4 m2.	6000 m2	
Visitantes.	1250	4 m2	6000 m2	
Administración.	250	4 m2	1000 m2	
Mantenimiento.	50	4 m2	200 m2	
Total:	3050	4 m2.	14200 m <sup>2</sup> .	
	autos	M2/auto		
Parqueos propios	1250	30 m2	37500	
Parqueos visitantes	1250	30 m2	37500	
Otros:	500	30 m2.	15000	
Total	3000	30	90000 m2	

Nota:

- Área de terreno total 84 manzanas
- Parqueo = 12 manzanas 120000 vrs2. 15% del terreno del terreno.
- Edificios = 14200 m2. = (84 x 10000 m2= 840000m2)= 0.017 % del terreno.
- 100% = 840000 m2- 15.02% (840000-1261680=713832 m2 de terreno de reserva)

## DAR SOLUCIÓN A LOS SIGUIENTES PROBLEMAS - RESPUESTAS:

### ORGANIGRAMA INMOBILIARIA



PARA DISEÑAR LOS PUESTOS Y PERFILES DE CADA UNO SE TOMARON EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

- 1.1. Propósito general: (Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios, y valores de la Universidad).
- 1.2. Objetivos: (Cumplir con la calidad, cronograma, tiempo, costos, inversión, etc.)
- 1.3. Responsabilidades: (Administrar, dirigir, ejecutar).
- 1.4. Relaciones:
  - Internas: (Junta directiva,
  - Externas. (Proveedores,
- 1.5. Retos: (Ejecutar la obra en el menor tiempo y al menor costo sin desmerecer en calidad).
- 1.6. Conocimientos o habilidades:

**DISEÑO DE PUESTOS Y PERFILES DE LA ORGANIZACION: (ver esquemas):**

2. Análisis, diseño de puesto y perfil de cada uno:

No.	Perfil del puesto	personal	Anexo/tabla No.	pagina
1	Director de proyecto	1	Esquema No. 1	14
2	Asistente de administración	1	Esquema No. 2	15
3	Gerencia de Administración	1	Esquema No. 3	16
4	Gerencia técnica	1	Esquema No. 4	17
5	Diseño y planificación.	1	Esquema No. 5	18
6	Producción	1	Esquema No. 6	19
7	Finanzas	1	Esquema No. 7	20
8	Jefe de control de calidad	1	Esquema No. 8	21
9	Residente.	1	Esquema No. 9	22
10	Contabilidad	1	Esquema No. 10	23
11	Compras	1	Esquema No. 11	24
12	Jefe de obra	1	Esquema No. 12	25
13	Jefe de bodega.	1	Esquema No. 13	26
14	Mantenimiento	1	Esquema No. 14	27
15	Personal de mantenimiento	8	Esquema No. 15	28

2.1. **Puesto:** Director del proyecto.

**Análisis del puesto:**

2.1.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.1.2. Datos generales:

- Título: Arquitecto, Ingeniero.
- A quien reporta: Junta directiva.
- Puesto: Director/Gerente General.
- Le reportan: Todos.

2.1.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.1.4. Objetivos del puesto: Responsable de liderar, coordinar y dirigir las funciones de finanzas, administración, recursos humanos y servicios de mantenimiento, creando en la constructora y operadora una cultura de calidad, continuidad, profesionalismo y calidez bajo altos estándares de calidad y servicio.

2.1.5. Responsabilidades: Administrar, dirigir, ejecutar, motivar, cumplir, organizar.

2.1.6. Relaciones:

- Internas: Junta directiva, personal técnico, científico, administrativo, operativo, legal, sindicatos, asesores.
- Externas. Proveedores, usuarios

2.1.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Arquitecto, ingeniero graduado, con amplios conocimientos tecnológicos, conocimientos en digitación en Word, Excel financiero, Project y programas afines, estar familiarizado de trabajo en equipo, amplia experiencia en temas laborales y fiscales.
- Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares
- Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de síntesis, excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.1.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Oficinas centrales UNIS, oficinas sitio de construcción.

**Descripción general:**

- Director de Proyecto para Constructora y Operadora de Servicios por próximo inicio de construcción del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo por objetivos, lineamientos y políticas. Es requisito que cuente con excelente habilidad de negociación, excelente juicio en procedimientos de control de costos, presupuestos, contabilidad financiera, administrativa, niveles de inventario, dirección de trabajo y manejo de proyectos. Será responsable del desarrollo y evaluación del personal, supervisar las operaciones diarias para asegurar la rentabilidad mediante el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del costo operativo y sus respectivos planes de acción.
- Se requiere que el profesional cuente con aptitudes para promover y alentar el trabajo en equipo buscando siempre nuevas formas de hacer las actividades más eficientes y a un menor costo, que promueva la iniciativa y la participación activa del personal. Deberá tomar decisiones importantes como avalar proyectos, estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento rentable de la empresa a costo y largo plazo.
- Es necesario que el candidato cuente con formación completa en Administración, Ingeniería o carrera afín. Mínimo 5 años gerenciando, dirigiendo y/o construyendo proyecto de perfil similar, debe poseer amplios conocimientos en administración, costos, compras, auditorías, planeación estratégica, administración de presupuestos, análisis de estados financieros, trabajo en equipo. Así como poseer fuerte liderazgo, habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones. Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 250,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Prestaciones superiores a las de ley
- Bonificaciones anuales sobre resultados.
- Seguro médico.
- Ambiente agradable de trabajo

**2.2. Puesto:** Sub- Director/Asistente del Gerente general.

**Análisis del puesto:**

- 2.2.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.2.2. Datos generales:
  - Título: Lic. Administración de empresas, ingeniero, arquitecto.
  - A quien reporta: Gerente general.
  - Puesto: Sub-Director/Asistente de Gerencia General.
  - Le reportan: Todos.
- 2.2.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.2.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades de construcción y mantenimiento del campus universitario.
- 2.2.5. Responsabilidades: Coordinar a los encargados del departamento técnico, administración finanzas con la gerencia general.
- 2.2.6. Relaciones:
  - Internas: Personal técnico, científico, administrativo, operativo.
- 2.2.7. Externas. Proveedores.
- 2.2.8. Requisitos:
  - Instrucción básica: Arquitecto, ingeniero graduado, con amplios conocimientos tecnológicos, conocimientos en digitación en Word, Excel financiero, Project y programas afines, estar familiarizado de trabajo en equipo, amplia experiencia en temas laborales y fiscales.
  - Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares
  - Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de síntesis, excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.2.9. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Oficinas centrales UNIS, oficinas sitio de construcción.

**Descripción general:**

- Asistente de la Gerencia General para la Constructora y Sub- Director para la Operadora de Servicios por próximo inicio de construcción del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo por objetivos, es requisito que cuente con habilidad de coordinación, control de costos, presupuestos, contabilidad financiera, administrativa, niveles de inventario, dirección de trabajo y manejo de proyectos. Será supervisar las operaciones diarias para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del costo operativo y sus respectivos planes de acción.
- Se requiere que el profesional cuente con aptitudes para promover y alentar el trabajo en equipo buscando siempre nuevas formas de hacer las actividades más eficientes y a un menor costo, que promueva la iniciativa y la participación activa del personal.
- Es necesario que el candidato cuente con formación completa en Ingeniería, arquitectura o carrera afín.
- Mínimo 5 años dirigiendo y/o construyendo proyecto de perfil similar, debe poseer amplios conocimientos tecnológicos en construcción, mantenimiento, así como conocimientos en administración, costos, compras, auditorías, administración de presupuestos, trabajo en equipo.
- Así como poseer fuerte liderazgo, habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones. Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 150,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.



2.3. **Puesto:** Secretaría de gerencia.

**Análisis del puesto:**

- 2.3.1. Perfil de habilidades: Leer, hablar, escuchar y razonar, interpersonales, desarrollo humano, comunicación, organización, enfoque.
- 2.3.2. Datos generales:
- Título: Secretaria ejecutiva bilingüe.
  - A quien reporta: Gerencia General y sub-Director de mantenimiento
  - Puesto: Secretaria de gerencia.
  - Le reportan:
  - Propósito general: Asistir a la gerencia general y sub-gerencia de mantenimiento en todo lo que se requiera, además de tomar notas y redactar en español, digitar notas en inglés y español, programar reuniones, orientar las visitas y encargarse de los archivos.
- 2.3.3. Objetivos del puesto: Coordinar y dirigir las funciones de asistir a la gerencia general y de mantenimiento en sus relaciones con los demás departamentos de finanzas, administración, recursos humanos y servicios de mantenimiento.
- 2.3.4. Responsabilidades: Organizar, archivar, coordinar reuniones, realizar presentaciones, diseñar sistemas de comunicación interpersonales, traducciones.
- 2.3.5. Relaciones:
- Internas: Junta directiva, Gerencia general, sub gerencia de mantenimiento, personal técnico, científico, administrativo, operativo, legal, sindicatos, asesores.
  - Externas. Proveedores, usuarios.
- 2.3.6. Requisitos:
- Instrucción básica: Amplios conocimientos en digitación en Word, Powerpoint, Project y programas afines, estar familiarizado de trabajo en equipo.
  - Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares.
  - Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de trabajar en equipo, trabajar bajo presión.
- 2.3.7. Condiciones de trabajo:
- Ambiente de trabajo: Oficinas centrales UNIS.

**Descripción general:**

- Secretaria de Gerencia General para Constructora y Operadora de Servicios por próximo inicio de construcción del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con excelente habilidad de planificación, presentación, excelente habilidades de manejo de programas de Windows, excelente control de ofimática completa.
- Será responsable de las comunicaciones y el desarrollo de planes entre los diferentes departamentos, así como de ver la ejecución de los mismos.
- Deberá poder realizar traducciones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 84,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Estabilidad laboral.
- Seguro médico.
- Prestaciones superiores a la ley.

2.4. **Puesto:** Gerencia de Administración financiera.

**Análisis del puesto:**

- 2.4.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.4.2. Datos generales:
  - Título: Economía, Administración de empresas o carrera afín, con maestría en dirección de proyectos.
  - A quien reporta: Gerencia General, Sub-gerencia.
  - Puesto: Gerencia de Administración financiera.
  - Le reportan: Administrador, finanzas, contabilidad, compras, servicios y mantenimiento.
- 2.4.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.4.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades de administración, compras, costos, pagos de servicios y mantenimiento del campus universitario.
- 2.4.5. Responsabilidades: Coordinar al departamento administrativo, realizar el pago de planillas, compras, pago a proveedores, sub-contratos, y planificar y evaluar los costes.
- 2.4.6. Relaciones:
  - Internas: Gerencia general, sub-gerencia de mantenimiento, gerencia técnica, gerencia de mantenimiento, personal técnico, científico, administrativo, operativo, personal de apoyo, operarios.
- 2.4.7. Externas. Proveedores.
- 2.4.8. Requisitos:
  - Instrucción básica: Arquitecto, ingeniero graduado, con amplios conocimientos tecnológicos, conocimientos en digitación en Word, Excel financiero, Project y programas afines, estar familiarizado de trabajo en equipo, amplia experiencia en temas laborales y fiscales.
  - Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares
  - Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de síntesis, excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.4.9. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Oficinas y sitio de construcción.

**Descripción general:**

- Gerencia de administración financiera por próximo inicio de construcción del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo por objetivos, es requisito que cuente con habilidad de coordinación, control de costos, presupuestos, contabilidad financiera, administrativa, niveles de inventario, dirección de trabajo y manejo de proyectos.
- Se necesitará supervisar las operaciones diarias para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del costo operativo y sus respectivos planes de acción.
- Se requiere que el profesional cuente con aptitudes para promover y alentar el trabajo en equipo buscando siempre nuevas formas de hacer las actividades más eficientes y a un menor costo, que promueva la iniciativa y la participación activa del personal.
- Es necesario que el candidato cuente con formación completa en Economía, administración o carrera afín.
- Mínimo 5 años dirigiendo y/o construyendo proyecto de perfil similar, debe poseer amplios conocimientos en Administración, Economía, así como conocimientos en costos, compras, auditorías, administración de presupuestos, trabajo en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 120,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

## 2.5. Puesto: Gerencia Técnica.

### **Análisis del puesto:**

- 2.5.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.5.2. Datos generales:
  - Título: Ingeniería, Arquitectura.
  - A quien reporta: Gerencia General, Sub-gerencia.
  - Puesto: Gerencia Técnica.
  - Le reportan: Producción, Jefe de obra, bodega.
- 2.5.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.5.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades de construcción, operación, compras, costos, especificaciones técnicas, dibujo, planificación, diseño, dibujo, y todo lo relacionado con la planificación, coordinación, operación, ejecución y evaluación del proyecto de la construcción del campus universitario.
- 2.5.5. Responsabilidades: Coordinar al departamento técnico, departamento de diseño, departamento de dibujo, departamento de planificación y sistemas, almacén, bodega, obra, construcción, proveedores, sub-contratos, evaluar el desempeño, tiempos así como planificar y evaluar los costes, y todo lo relacionado con el buen desempeño de los recursos humanos, trabajadores y las relaciones con los sistemas de construcción, subcontratos y especificaciones, cumplimiento de objetivos.
- 2.5.6. Relaciones:
  - Internas: Gerencia general, sub-gerencia de mantenimiento, gerencia técnica, gerencia de mantenimiento, gerencia administrativa y financiera, gerencia de recursos humanos, personal técnico, científico, administrativo, operativo, personal de apoyo, operarios.
- 2.5.7. Externas. Proveedores.
- 2.5.8. Requisitos:
  - Instrucción básica: Arquitecto, Ingeniero graduado, con amplios conocimientos tecnológicos, conocimientos en digitación en Word, Excel financiero, Project y programas afines, estar familiarizado de trabajo en equipo, amplia experiencia en temas laborales y fiscales.
  - Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares
  - Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de síntesis, excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.5.9. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Oficinas y sitio de construcción.

### **Descripción general:**

- Gerencia técnica por próximo inicio de construcción del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo por objetivos, es requisito que cuente con habilidad de coordinación, control de costos, presupuestos, administrativa, niveles de inventario, dirección de trabajo y manejo de proyectos.
- Se necesitará supervisar las operaciones diarias para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del costo operativo y sus respectivos planes de acción.
- Se requiere que el profesional cuente con aptitudes para promover y alentar el trabajo en equipo buscando siempre nuevas formas de hacer las actividades más eficientes y a un menor costo, que promueva la iniciativa y la participación activa del personal.
- Es necesario que el candidato cuente con formación completa en Ingeniería y de sistemas, Arquitectura o carrera técnica afín.
- Mínimo 5 años dirigiendo y/o construyendo proyecto de perfil similar, debe poseer amplios conocimientos en Ingeniería, Arquitectura, sistemas técnicos especializados en construcción, así como conocimientos en costos, compras, auditorías, administración de presupuestos, contabilidad, debe de poder trabajar en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 96,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

## 2.6. Puesto: Gerencia Recursos Humanos.

### **Análisis del puesto:**

- 2.6.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.6.2. Datos generales:
  - Título: Lic. Administración de empresas.
  - A quien reporta: Gerencia General, Sub- gerencia.
  - Puesto: Gerencia Recursos Humanos.
  - Le reportan: Secretaria personal.
- 2.6.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.6.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades de contratación de personal para la construcción del campus universitario.
- 2.6.5. Responsabilidades: Coordinar al departamento de recursos humanos, evaluar el desempeño, tiempos así como planificar y evaluar los costes, y todo lo relacionado con el buen desempeño de los recursos humanos y el cumplimiento de objetivos.
- 2.6.6. Relaciones:
  - Internas: Gerencia general, sub-gerencia de mantenimiento, gerencia técnica, gerencia de mantenimiento, gerencia administrativa y financiera, personal técnico, científico, administrativo, operativo, personal de apoyo, operarios.
- 2.6.7. Externas.
- 2.6.8. Requisitos:
  - Instrucción básica: Administrador de empresas, con amplios conocimientos en manejo de personal, estar familiarizado de trabajo en equipo, amplia experiencia en temas laborales y fiscales.
  - Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares
  - Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de síntesis, excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.6.9. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Oficinas y sitio de construcción.

### **Descripción general:**

- Gerencia de recursos humanos por próximo inicio de construcción del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo por consecución de objetivos, es requisito que cuente con habilidad de coordinación, dirección de trabajo y manejo de proyectos.
- Se necesitará supervisar las operaciones diarias para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad.
- Se requiere que el profesional cuente con aptitudes para promover y alentar el trabajo en equipo buscando siempre nuevas formas de hacer las actividades más eficientes y a un menor costo, que promueva la iniciativa y la participación activa del personal.
- Es necesario que el candidato cuente con formación completa en Administración y contratación de personal o carrera técnica afín.
- Mínimo 5 años dirigiendo y/o construyendo proyecto de perfil similar, debe poseer amplios conocimientos en administración de personal, presupuestos, debe de poder trabajar en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 96,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

## 2.7. Puesto: Gerencia Mantenimiento y de Servicios.

### **Análisis del puesto:**

- 2.7.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.7.2. Datos generales:
  - Título: Ingeniería, Arquitectura o carrera técnica afín.
  - A quien reporta: Gerencia General, Sub-gerencia.
  - Puesto: Gerencia de Mantenimiento y de servicios
  - Le reportan: asistente de mantenimiento, personal de mantenimiento.
- 2.7.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.7.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades de mantenimiento y de servicios del proyecto de la construcción del campus universitario.
- 2.7.5. Responsabilidades: Coordinar al departamento de mantenimiento y de servicios, así como planificar y evaluar los costes, y todo lo relacionado con el buen desempeño de los sistemas hidráulicos, eléctricos, redes, drenajes, jardinería, medio ambiente, basura, desechos sólidos, desechos líquidos, y todo lo relacionado con el buen funcionamiento de los sistemas de construcción y su mantenimiento y relación con el medio ambiente, verificación de subcontratos y especificaciones, cumplimiento de objetivos.
- 2.7.6. Relaciones:
  - Internas: Gerencia general, sub-gerencia de mantenimiento, gerencia técnica, gerencia de recursos humanos, gerencia administrativa y financiera, personal técnico, científico, administrativo, operativo, personal de apoyo, operarios, contratistas.
- 2.7.7. Externas. Proveedores, contratistas.
- 2.7.8. Requisitos:
  - Instrucción básica: Arquitecto, Ingeniero graduado, o especialista técnico graduado, con amplios conocimientos tecnológicos, conocimientos en mantenimiento hidráulico, eléctrico, redes, manejo de desechos, basura, familiarizado de trabajo en equipo, amplia experiencia en temas ecológicos y del medio ambiente, conocimiento de los conceptos de arquitectura verde, ecológica.
  - Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia mínima en proyectos similares
  - Características de personalidad: Personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de síntesis, excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.7.9. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Oficinas y sitio de construcción.

### **Descripción general:**

- Gerencia de Mantenimiento y de servicios por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo por objetivos, es requisito que cuente con habilidad de coordinación, control de costos, presupuestos, administrativa, niveles de inventario, dirección de trabajo y manejo de proyectos.
- Se necesitará supervisar las operaciones diarias para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del costo operativo y sus respectivos planes de acción.
- Se requiere que el profesional cuente con aptitudes para promover y alentar el trabajo en equipo buscando siempre nuevas formas de hacer las actividades más eficientes y a un menor costo, que promueva la iniciativa y la participación activa del personal.
- Es necesario que el candidato cuente con formación completa en Ingeniería y de sistemas, Arquitectura, o carrera técnica afín, que posea los conocimientos técnicos y científicos para supervisar, diseñar, operar, y evaluar todos y cada uno de los sistemas hidráulicos, eléctricos, redes, sistemas de emergencia y de todo tipo relacionados con el buen funcionamiento del mismo.
- Es necesario que el candidato cuente con la formación técnica y científica para poder dirigir, manejar, supervisar, evaluar el balance y mantenimiento de la flora, fauna y medio ambiente del campus universitario, conociendo los conceptos y protegiendo el desarrollo sostenible del campus a lo largo de su tiempo de vida, para que sea un ejemplo de desarrollo.
- Mínimo 5 años dirigiendo y/o construyendo proyecto de perfil similar, debe poseer amplios conocimientos en Ingeniería, Arquitectura, sistemas técnicos especializados en construcción, así como conocimientos en costos, compras, auditorías, administración de presupuestos, contabilidad, debe de poder trabajar en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 96,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

## 2.8. Puesto: Asistente de Gerencia de Mantenimiento y de Servicios.

### **Análisis del puesto:**

- 2.8.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.8.2. Datos generales:
  - Título: Estudios en Ingeniería o carreras técnicas afines.
  - A quien reporta: Gerencia de mantenimiento y de servicios.
  - Puesto: Asistente de Gerencia de mantenimiento y de servicios
  - Le reportan: Personal de mantenimiento.
- 2.8.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.8.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades del personal de mantenimiento y de servicios del proyecto de la construcción del campus universitario.
- 2.8.5. Responsabilidades: Coordinar al personal de mantenimiento y de servicios, así como evaluar todo lo relacionado con el buen desempeño del personal que opera los sistemas hidráulicos, eléctricos, redes, drenajes, jardinería, medio ambiente, basura, desechos sólidos, desechos líquidos, y todo lo relacionado con el buen funcionamiento del personal que le da mantenimiento a los edificios del campus universitario y su entorno.
- 2.8.6. Relaciones:
  - Internas: Gerente de Mantenimiento y de servicios, personal de mantenimiento y de servicio
  - Externas: Ninguna.
- 2.8.7. Requisitos:
  - Instrucción básica: Ingeniero graduado o por graduarse o especialista técnico graduado, con conocimientos tecnológicos, conocimientos en mantenimiento hidráulico, eléctrico, redes, manejo de desechos, basura, familiarizado de trabajo en equipo, preferiblemente con experiencia en temas ecológicos y del medio ambiente, con conocimiento de los conceptos de arquitectura verde, ecológica.
  - Experiencia de trabajo: con experiencia en proyectos similares
  - Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.8.8. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Sitio de construcción, operación, mantenimiento y servicios.

### **Descripción general:**

- Asistente de Gerencia de mantenimiento y de servicios por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidad de supervisión de personal.
- Se necesitará supervisar las operaciones diariamente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del personal de mantenimiento y sus respectivos planes de acción..
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia en el manejo de personal y de mantenimiento, que posea los conocimientos técnicos y científicos para supervisar el buen manejo por parte del personal operativo de todos y cada uno de los sistemas hidráulicos, eléctricos, redes, sistemas de emergencia y de todo tipo relacionados con el buen funcionamiento del mismo.
- Es necesario que el candidato cuente con la capacidad para poder dirigir, manejar, supervisar, al personal de mantenimiento que tenga a cargo el desarrollo de la flora, fauna y medio ambiente del campus universitario,
- El candidato debe de tener un mínimo 2 años de experiencia dirigiendo personal y/o trabajando en un proyecto de perfil similar, debe de poder trabajar en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 84,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

2.9. **Puesto:** Asistente de Finanzas.

**Análisis del puesto:**

- 2.9.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.
- 2.9.2. Datos generales:
  - Título: Economía, Administración de empresas o carrera afín, graduado o en proceso de graduación.
  - A quien reporta: Gerencia de administración.
  - Puesto: Asistente de Gerencia de Administración
  - Le reportan: contabilidad, compras.
- 2.9.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.
- 2.9.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades del personal de contabilidad y compras del proyecto de la construcción del campus universitario.
- 2.9.5. Responsabilidades: Coordinar al personal de contabilidad y compras, así como evaluar todo lo relacionado con el buen desempeño del personal de contabilidad y todo lo relacionado con el buen funcionamiento del personal de compras.
- 2.9.6. Relaciones:
  - Internas: Gerente de Administración, personal de contabilidad y compras.
  - Externas: Ninguna.
- 2.9.7. Requisitos:
  - Instrucción básica: Perito contador graduado, estudiante de administración de empresas, economía próxima a graduarse.
  - Experiencia de trabajo: con experiencia en proyectos similares
  - Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
  - Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
- 2.9.8. Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo: Oficinas centrales.

**Descripción general:**

- Asistente de Administración y de finanzas por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidad de supervisión de personal.
- Se necesitará supervisar las operaciones contables diariamente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del personal de contabilidad y compras y sus respectivos planes de acción..
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia en el manejo de personal de contabilidad, que posea los conocimientos técnicos y científicos para supervisar el buen manejo por parte del personal de contabilidad y compras.
- Es necesario que el candidato cuente con la capacidad para poder dirigir, manejar, supervisar, al personal de contabilidad que tenga a cargo.
- El candidato debe de tener un mínimo 2 años de experiencia dirigiendo personal y/o trabajando en un proyecto de perfil similar, debe de poder trabajar en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario.

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 84,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.



## 2.10. Puesto: Asistente de Producción, diseño y planificación

### **Análisis del puesto:**

2.10.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.10.2. Datos generales:

- Título: Arquitectura, graduado o en proceso de graduación.
- A quien reporta: Gerencia técnica.
- Puesto: Asistente de Producción, diseño, dibujo, cálculo y planificación.
- Le reportan: residente obra, jefe de obra, jefe de bodega y almacén.

2.10.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.10.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades del personal de diseño y planificación, cálculo, dibujo, bodega y almacén del proyecto de la construcción del campus universitario.

2.10.5. Responsabilidades: Coordinar al personal diseño, dibujo, planificación, así como evaluar todo lo relacionado con el buen desempeño del personal del departamento de cálculo, dibujo planificación y diseño, además todo lo relacionado con el buen funcionamiento del personal de la obra, incluíos el residente responsable y el jefe de la obra.

2.10.6. Relaciones:

- Internas: Gerente técnico, personal de diseño, dibujo, cálculo, residente y jefe de obra y jefe de almacén y bodega.
- Externas: Arquitectos e ingenieros consultores, diseñadores, calculistas, especialistas.

2.10.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Arquitecto o Ingeniero graduado o próxima a graduarse.
- Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.10.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Oficinas centrales y sitio de obra de construcción.

### **Descripción general:**

- Asistente de Producción, diseño y planificación por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidad de supervisión de personal.
- Se necesitará supervisar las operaciones producción, diseño y planificación diariamente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del personal de diseño, dibujo, cálculo y planificación y sus respectivos planes de acción.
- El candidato debe de tener un mínimo 2 años de experiencia trabajando en un proyecto de perfil similar.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 84,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.



## 2.11. Puesto: Secretaría de recursos humanos

### **Análisis del puesto:**

2.11.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.11.2. Datos generales:

- Título: Administración de empresas o carrera afín, graduado o en proceso de graduación.
- A quien reporta: Gerencia de recursos humanos.
- Puesto: Secretaria de recursos humanos
- Le reportan: ninguno.

2.11.3. del puesto: Responsable de coordinar las actividades del personal de recursos humanos, su capacitación y sus relaciones laborales.

2.11.4. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.11.5. Objetivos Responsabilidades: Coordinar al personal en general, así como evaluar todo lo relacionado con el buen desempeño del personal de la constructora y todo lo relacionado con el buen funcionamiento del personal de todos los departamentos

2.11.6. Relaciones:

- Internas: Gerente de recursos humanos.

2.11.7. Externas: Publicidad, medios.

2.11.8. Requisitos:

- Instrucción básica: Estudiante de administración de empresas, economía próxima a graduarse, psicología corporativa o carrera afín.
- Experiencia de trabajo: con experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.11.9. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Oficinas centrales, sitio de la obra.

### **Descripción general:**

- Asistente de Recursos humanos por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidad de para la selección y capacitación de personal.
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia en el manejo de personal, que posea los conocimientos técnicos.
- El candidato debe de tener un mínimo 2 años de experiencia dirigiendo personal y/o trabajando en un proyecto de perfil similar.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 84,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

## 2.12. Puesto: Personal de mantenimiento

### **Análisis del puesto:**

2.12.1. Perfil de habilidades:

2.12.2. Datos generales:

- Título: A quien reporta: Asistente de Gerencia de mantenimiento
- Puesto: Personal de mantenimiento
- Le reportan: ninguno

2.12.3. Propósito general:

2.12.4. Objetivos del puesto:

2.12.5. Responsabilidades:

2.12.6. Relaciones:

- Internas: Asistente de gerencia de mantenimiento
- Externas: Ninguna.

2.12.7. Requisitos:

- Instrucción básica:
- Experiencia de trabajo: con experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.12.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Campus universitario

### **Descripción general:**

- Personal de mantenimiento por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidades técnicas en jardinería, mantenimiento de edificios, instalaciones hidráulicas, eléctricas, redes de datos.
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia.
- Es necesario que el candidato cuente con la capacidad
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 60,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

### 2.13. Puesto: Personal de contabilidad

#### **Análisis del puesto:**

2.13.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.13.2. Datos generales:

- Título: Perito contador.
- A quien reporta: Asistente de finanzas y administración.
- Puesto: Contabilidad
- Le reportan: ninguno.

2.13.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.13.4. Objetivos del puesto:

2.13.5. Responsabilidades:

2.13.6. Relaciones:

- Internas: Gerente de Administración, personal de contabilidad y compras.
- Externas: Ninguna.

2.13.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Perito contador graduado o próxima a graduarse.
- Experiencia de trabajo: con experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.13.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Oficinas centrales.

#### **Descripción general:**

- Perito contador por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

#### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo,
- Se necesitará operar las funciones contables diariamente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del personal de contabilidad y compras y sus respectivos planes de acción..
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

#### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q 60,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

## 2.14. Puesto: Residente de obra

### **Análisis del puesto:**

2.14.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.14.2. Datos generales:

- Título: Arquitecto, Ingeniero, Maestro de obras o carrera afín, graduado o en proceso de graduación.
- A quien reporta: Gerencia técnica y asistente de producción.
- Puesto: Residente de obras
- Le reportan: Jefe de obra, maestro de obras, albañiles.

2.14.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.14.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades del personal de la obra del proyecto de la construcción del campus universitario.

2.14.5. Responsabilidades: Coordinar al personal de construcción, así como evaluar todo lo relacionado con el buen desempeño de la obra y todo lo relacionado con el buen funcionamiento del personal de compras.

2.14.6. Relaciones:

- Internas: Gerente Técnico y Asistente de Producción, jefe de obra, jefe de bodega y almacén, albañiles.
- Externas: Ninguna.

2.14.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Técnico en construcción graduado o próxima a graduarse.
- Experiencia de trabajo: 5 años experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.14.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: campus universitario.

### **Descripción general:**

- Arquitecto, Ingeniero, Técnico residente de obra por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

### **Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidad de supervisión de personal.
- Se necesitará supervisar diariamente los procesos constructivos, para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del personal de la obra y sus respectivos planes de acción.
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia en el manejo de personal, que posea los conocimientos técnicos y científicos para supervisar el buen manejo por parte del personal de la construcción.
- Es necesario que el candidato cuente con la capacidad para poder dirigir, manejar, supervisar, al personal que tenga a cargo.
- El candidato debe de tener un mínimo 5 años de experiencia dirigiendo personal y/o trabajando en un proyecto de perfil similar, debe de poder trabajar en equipo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

### **Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 84,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

**2.15. Puesto:** Jefe de obra

**Análisis del puesto:**

2.15.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.15.2. Datos generales:

- Título: Técnico en construcción
- A quien reporta: Residente de la obra.
- Puesto: Jefe de obra.
- Le reportan: Albañiles, ayudantes.

2.15.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.15.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las actividades del personal de la obra de construcción del proyecto de la construcción del campus universitario.

2.15.5. Responsabilidades: Coordinar al personal de construcción, operarios, ayudantes, así como evaluar todo lo relacionado con el buen desempeño del personal

2.15.6. Relaciones:

- Internas: Gerencia técnica, Asistente de producción y diseño , Residente de obra,
- Externas: Ninguna.

2.15.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Técnico en construcción..
- Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.15.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: campus universitario.

**Descripción general:**

- Jefe de obra por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo, es requisito que cuente con habilidad de supervisión de personal.
- Se necesitará supervisar las operaciones diariamente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, y el control diario del personal y sus respectivos planes de acción..
- Es necesario que el candidato cuente con la capacidad para poder dirigir, manejar, supervisar, al personal que tenga a cargo.
- Así como poseer habilidad para la administración del capital humano y toma de decisiones.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 75,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

2.16. **Puesto:** Jefe de bodega y almacén de obra.

**Análisis del puesto:**

2.16.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.16.2. Datos generales:

- Título:.
- A quien reporta: Jefe de obra.
- Puesto: Jefe de bodega y almacén
- Le reportan: ninguno.

2.16.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.16.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las necesidades de las compras del proyecto de la construcción del campus universitario.

2.16.5. Responsabilidades: Coordinar compras

2.16.6. Relaciones:

- Internas: Gerencia técnica, Asistente de producción, residente de obra y Jefe de obra.
- Externas: Ninguna.

2.16.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Perito contador graduado o por graduarse
- Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.16.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: campus universitario.

**Descripción general:**

- Jefe de bodega y almacén por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo,
- Se necesitará supervisar las necesidades de materiales constantemente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del inventario y compras y sus respectivos planes de acción.
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia en el manejo de inventarios, de contabilidad, que posea los conocimientos técnicos y científicos para supervisar el buen manejo por parte del personal de contabilidad y compras.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

**Beneficios:**

- Remuneración anual de Q. 72,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

2.17. **Puesto:** Jefe de compras.

**Análisis del puesto:**

2.17.1. Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo.

2.17.2. Datos generales:

- Título:.
- A quien reporta: Gerencia de administración, asistente de finanzas, contabilidad..
- Puesto: Jefe de compras.
- Le reportan: ninguno.

2.17.3. Propósito general: Cumplir con los objetivos propuestos, tiempo, costo, beneficios y valores de la constructora de la Universidad.

2.17.4. Objetivos del puesto: Responsable de coordinar las necesidades de las compras del proyecto de la construcción del campus universitario.

2.17.5. Responsabilidades: Coordinar compras

2.17.6. Relaciones:

- Internas: Gerencia administrativa, asistente de finanzas, contabilidad.
- Externas: proveedores.

2.17.7. Requisitos:

- Instrucción básica: Perito contador graduado o por graduarse
- Experiencia de trabajo: 5 años de experiencia en proyectos similares
- Características de personalidad: Cortés, discreto y responsable.
- Otras aptitudes: Capacidad de aprendizaje, ganas de superación, trabajo en equipo, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

2.17.8. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: oficinas centrales.

**Descripción general:**

- Jefe de compras por próximo inicio de construcción y operación del proyecto de la Ciudad Universitaria del Istmo.

**Descripción del puesto:**

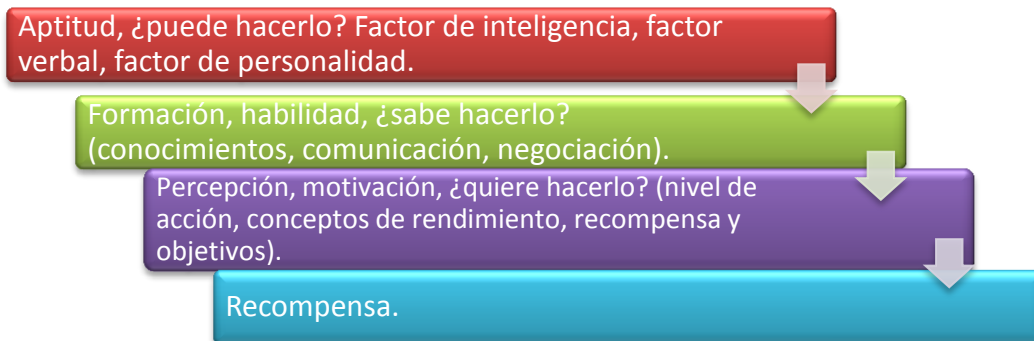
- El candidato deberá estar acostumbrado al trabajo en equipo,
- Se necesitará supervisar las necesidades de materiales constantemente para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad, el control diario del inventario y compras y sus respectivos planes de acción.
- Es necesario que el candidato cuente con experiencia en el manejo de inventarios, de contabilidad, que posea los conocimientos técnicos y científicos para supervisar el buen manejo por parte del personal de contabilidad y compras.
- Es necesario que cuente con disponibilidad de horario

**Beneficios:**

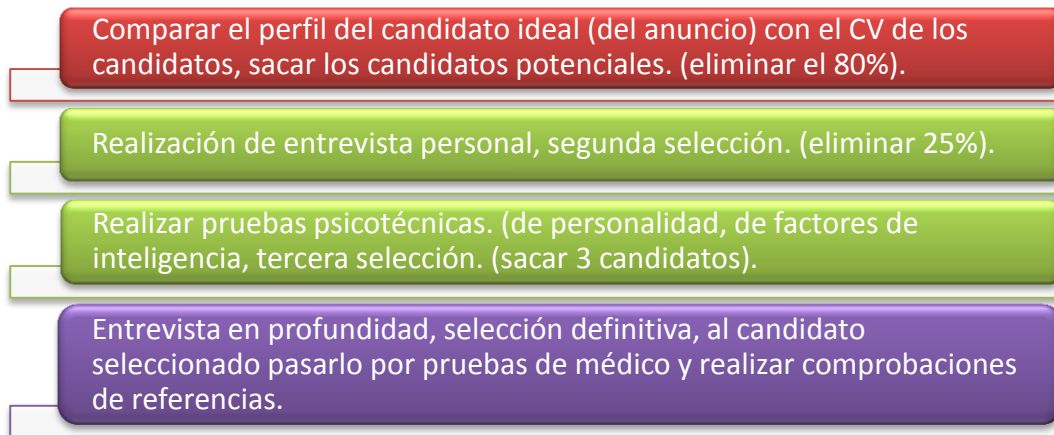
- Remuneración anual de Q. 72,000.00 de acuerdo a la experiencia y perfil del candidato.
- Incentivos y comisiones de acuerdo a cumplimiento de objetivos.
- Seguro médico.
- Estabilidad laboral.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones adicionales a ley.

### 3. ¿Cómo harán el reclutamiento y selección del personal?:

#### 3.1 Factores para los perfiles ideales: diseño.



#### 3.2 ¿Cuál es el procedimiento de selección?:



### 4. ¿Cómo harían la inducción, la capacitación y el desarrollo profesional de cada uno?:

#### 4.1 El objetivo de la formación, inducción y la capacitación de los profesionales de la empresa es:

- mejorar el rendimiento y/o aumentar la productividad.
- Mejorar las relaciones con los colaboradores y/o clima laboral.
- Mejorar la gestión del tiempo y/o del proyecto.
- Mejorar la moral del equipo.
- Disminuir la rotación del equipo.



## 4.2 ¿Cómo lo harían?

4.2.1 Mediante el conocimiento de las necesidades del proyecto:

4.2.2 Usando Utilización de formadores cualificados, que posean una formación teórica, práctica (experiencia), y pedagógica.

4.2.3 Utilizando cualquiera de los siguientes métodos:

Método de formación sobre el terreno: (el mejor, personalizado)

Método de formación en el aula. (lección magistral, charla – respuesta, dinámicos de grupo, casos, rol-playing (teatro, video), interactivo, EAO (ordenador), simulación.

Método de formación en la empresa. (ritmo del individuo)

Método de nuevas tecnologías. (tv, internet, EAO).

Método de formación continua. Las capacitaciones se diseñan con el propósito de adaptarse a las profesiones con tecnologías que cambian continuamente, adaptándose a las situaciones. (Adaptativa).

¿Cuál es la mejor solución? Depende de la situación, competencia, puntos fuertes y débiles, en función de la contingencia, escoger el método apropiado u otro modelo apropiado, adaptación continua de todos los campos, (psicología, habilidades).

**NOTA: FALTA CONTESTAR ESTA PREGUNTA ¿DESCRIBIR EL MÉTODO DE INDUCCION?**

5. ¿Cómo evaluarán el desempeño de cada uno, cada cuanto tiempo y dónde lo evaluaran?:

Opciones de evaluación:

5.1. No hay un modelo único, es contingente, la efectividad se va a tener que adaptar a varias situaciones. La efectividad depende de:

La competencia y/o tarea del trabajador. Tipo, tiempo, costos, relaciones, clima laboral.

Las relaciones trabajador – proveedor. Experiencia,

Los recursos del trabajador. Habilidades, conocimientos del producto, alternativas, soluciones.

5.2. Otros criterios de medición:

Costes de la formación.

Cuestionarios, pruebas, observación, comportamiento, beneficios generales, beneficios específicos.,

5.3. Se evaluará mediante el Diseño y implementación semestral del Cuestionario de evaluación de 360° (ver diseño adjunto) y este se aplicará en el lugar de trabajo.

Cuestionario de Evaluación de 360°

## Evaluación de 360 ° (confidencial)

A. Etapa de investigación y recolección de datos para evaluación:

I. Datos del Evaluado:

Datos del evaluado:		Fecha:	
Nombres:		Cargo:	
Oficina / Área:		Ubicación física:	

II. Datos del Evaluador:

Datos del evaluador:		Relación con el evaluado (marcar con una x)							
Evaluador:		Jefe inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente interno	

III. Indicadores de Gestión:

Tabla de Indicadores de gestión (marcas con una x en el recuadro apropiado)

	Gestión por competencias	Preguntas clave	Calificación					Comentarios	
			1	2	3	4	5		
1	Calidad administrativa programática	¿Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto?							
2	Trabajo en equipo	¿Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados?							
3	Trabajo en otras organizaciones	¿Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia?							
4	Sentido costo-beneficio	¿Uso efectivo y protección de los recursos de la empresa?							
5	Toma de decisiones y solución de problemas	¿Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones? ¿Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada?							
6	Compromiso de servicio	¿Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos? ¿Promueve el buen servicio a tono nivel?							
7	Enfoque programático	Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo? ¿Se involucra con el trabajo de campo?							

3.1 Tabla de evaluación

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Total.
Puesto.	5/5	4/5	3/5	2/5	1/5	Punteo/25

IV. Destrezas y Habilidades

Tabla de destrezas y habilidades (marcas con una "x" en el recuadro apropiado).

	Destreza y habilidades	Preguntas clave	Calificación					Comentarios	
			1	2	3	4	5		
1	Iniciativa y excelentes	¿Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes? ¿se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación?							
2	Integridad	¿Es honesto en lo que dice y hace? ¿Asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales? ¿Asegura la transparencia en la administración de recursos?							
3	Comunicación a todo nivel	¿Se dirige al personal con respeto y justicia? ¿Desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas, y clientes? ¿Solicita y brinda retroalimentación?							
4	Supervisión y acompañamiento	¿Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad? ¿Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas?							
5	Apertura para el cambio	¿Muestra sensibilidad hacia los puntos de retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros aún cuando son opuestas a los suyos?							

#### 4.1 Tabla de evaluación

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Deficiente	Total.
Puesto.	5/5	4/5	3/5	2/5	1/5	Punteo/25

V. Por favor comente: ¿cómo la persona refleja los valores de la empresa y su compromiso con la diversidad?

Preguntas clave:
¿Cómo la persona refleja los valores de la empresa y su compromiso con la diversidad?

VI. Sírvame indicar alguna (s) fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

Preguntas clave:
¿Fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia?

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Preguntas clave:
¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Nota:

El Director del proyecto o el jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirla confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje obtenido en cada uno y lo registrará en el recuadro que corresponda.

B. Etapa de retroalimentación de datos:

VIII. Resumen de la Evaluación de 360 Grados.(Director el proyecto o Jefe inmediato)

8.1 Datos del Evaluado:

Datos del evaluado:		Fecha:	
Nombres:		Cargo:	
Oficina / Área:		Ubicación física:	

8.2 Indicadores de Gestión

	Gestión competencias	Puntaje promedio
1	Calidad administrativa programática	
2	Trabajo en equipo	
3	Trabajo en otras organizaciones	
4	Sentido costo-beneficio	
5	Toma de decisiones y solución de problemas	
6	Compromiso de servicio	
7	Enfoque programático	

8.3 Destrezas / Habilidades

	Destrezas y Habilidades	Puntaje promedio
1	Iniciativa y excelentes	
2	Integridad	
3	Comunicación a todo nivel	
4	Supervisión y acompañamiento	
5	Apertura para el cambio	

8.4 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas y Debilidades

8.5 Sugerencias

Sugerencias

- Nota: Puntaje promedio c/item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

IX. Resumen de la evaluación de 360° a nivel corporativo (Director de proyecto)

9.1 Resumen evaluación empresa de gestión por competencias.

Resumen de Evaluación de empresa: Gestión por competencias									
No.	Puesto	Calidad administrativa programática	Trabajo en equipo	Trabajo en otras organizaciones	Sentido costo-beneficio	Toma de decisiones y solución de problemas	Compromiso de servicio	Enfoque programático	total
1	Director de proyecto								
2	Asistente de administración								
3	Gerencia de Administración.								
4	Gerencia técnica								
5	Diseño y planificación.								
6	Producción								
7	Finanzas								
8	Jefe de control de calidad								
9	Residente.								
10	Contabilidad								
11	Compras								
12	Jefe de obra								
13	Jefe de bodega.								
14	Mantenimiento								
15	Personal de mantenimiento.								
	<b>Total empresa</b>								

- Nota: Puntaje promedio c/item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

9.1.1 Tabla de evaluación promedia para la empresa de gestión por competencias.

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Evaluación
Puesto.	35/35	30/35	25/35	20/35	15/35	E-MB-B-R-D

9.2 Resumen evaluación empresa de destrezas y habilidades:

Resumen de Evaluación de empresa: Destrezas y Habilidades							
No.	Puesto	Iniciativa y excelentes	Integridad	Comunicación a todo nivel	Supervisión y acompañamiento	Apertura para el cambio	total
1	Director de proyecto						
2	Asistente de administración						
3	Gerencia de administración						
4	Gerencia técnica						
5	Diseño y planificación.						
6	Producción						
7	Finanzas						
8	Jefe de control de calidad						
9	Residente.						
10	Contabilidad						
11	Compras						
12	Jefe de obra						
13	Jefe de bodega.						
14	Mantenimiento						
15	Personal de mantenimiento						
	<b>Total empresa</b>						

- Nota: Puntaje promedio c/item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

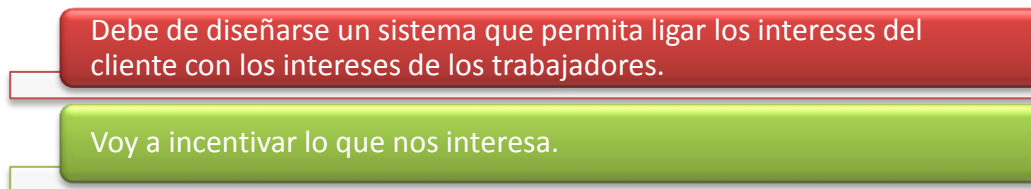


6. Diseñar un sistema de compensación económica para el personal y determinar los diferentes niveles de compensación:

6.1 La compensación económica se determinó en base al análisis de los siguientes factores:



6.1.1 Otros Factores importantes a tomar en cuenta son:



6.2 Tabla de Puestos y salarios:

(Niveles dirección, gerencias, profesional, técnico, calificado y semi calificado).

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
	<b>Nivel de Directivo y de gerencias</b>				
1	Director de proyecto	X	X	X	X
2	Gerencia de Administración	X	X	X	X
3	Gerencia técnica	X	X	X	X
	<b>Nivel Profesional y técnico</b>				
4	Asistente de administración	X	X	X	X
5	Diseño y planificación.	X	X	X	X
6	Producción	X	X	X	X
7	Finanzas	X	X	X	X
	<b>Nivel</b>				
8	Jefe de control de calidad	X	X	X	X
9	Jefe de Compras	X	X	X	X
10	Residente.	X	X	X	X
11	Jefe de obra	X	X	X	X
12	Jefe de Mantenimiento	X	X	X	X
	<b>Nivel calificado y semi calificado</b>				
13	Contabilidad	X	X	X	X
14	Jefe de bodega.	X	X	X	X
15	Personal de mantenimiento	X	X	X	X



### 6.3 Tabla de compensación económica: Nivel de Directivo y Gerencias.

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
1	Director de proyecto	X	X	X	X
2	Gerencia de Administración	X	X	X	X
3	Gerencia técnica	X	X	X	X

(Sistema de compensación para el puesto de Área de gerencias: ¿Cómo se determina un sueldo? Identifican y analizan los puestos, evalúan, estudios comparativos, y por ultimo de determina la compensación mediante el uso de: Métodos de compensación: estudios comparativos de sueldos, niveles de jerárquicos y niveles de educación, por responsabilidades y toma de decisiones, área de gerencias, profesional, comercial y fianzas, área de experiencia).

#### 6.3.1 Matriz de compensación económica. Nivel de Directivo y de gerencias:

Salario	Sistemas de Recompensas	1 Director de proyecto	2 Gerencia de Administración	3 Gerencia técnica
	<b>Sueldos. (monetario)</b>			
	Sueldo fijo. (sistema basado en el sueldo base)	x	x	x
	Sueldo variable. (sistema basado en comisiones)			
	Sueldo mixto. (sistema basado en una parte fija y una parte variable)			
	<b>Incentivo de ley. (monetario)</b>			
	Simple. (estímulos, metas)	x	x	x
	Diferenciada. (diferentes comisiones por diferentes productos)			
	Progresiva por tramos.(más ventas más comisión)			
	Regresiva por tramos. (mas ventas menos comisión)			
	Directa (más sueldo fijo y menos comisión)			
	Indirecta.(menos sueldo fijo y más comisión)			
	<b>Prestaciones de ley. (monetario)</b>			
	Bono 14.	x	x	x
	Aguinaldo.	x	x	x
	IGGS.	x	x	x
	Vacaciones.	x	x	x
	<b>Compensación no fijos. (monetarios)</b>			
	Incentivos (no monetarios, metas)	x	x	x
	Participación por utilidades (distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores)			
	Bonos (exceder determinado nivel de productividad)	x	x	x
	Comisiones (Porcentaje del precio de venta fijado)			
	<b>Compensación no tradicional (no monetario)</b>			
	Compensación por experiencia y conocimientos(Estimulo por reconocer el esfuerzo)	x	x	x
	Incrementos por méritos (aumento en el nivel de compensación, de acuerdo a la evaluación de su desempeño)	x	x	x
	Incentivo no financieros.(incentivo en otras especies o materiales)	x	x	x
	Incentivos internacionales (Cubrir gastos en el exterior)	x	x	x
	<b>Otros: (no monetario)</b>			
	Seguridad (estabilidad laboral)			
	Formación (capacitación constante)	x	x	x
	Ascensos (motivación laboral, recompensa no financiera, status)			
	Reconocimiento (esfuerzo realizado y lo valoran, importancia para la empresa, carta de reconocimiento)	x	x	x
	concursos			
	Re embolsa miento de gastos (teléfono, alojamiento, atención al cliente, materiales administrativos)	x	x	x
	<b>Salario total</b>			

## 6.4 Tabla de compensación económica: Nivel de profesional y técnico

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
4	Asistente de administración	X	X	X	X
5	Diseño y planificación.	X	X	X	X
6	Producción	X	X	X	X
7	Finanzas	X	X	X	X

(Sistema de compensación para el puesto de Área profesional: ¿Cómo se determina un sueldo? Identifican y analizan los puestos, evalúan, estudios comparativos, y por ultimo de determina la compensación mediante el uso de: Métodos de compensación: estudios comparativos de sueldos, niveles de jerárquicos y niveles de educación, por responsabilidades y toma de decisiones, área de gerencias, profesional, comercial y finanzas, área de experiencia).

### 6.4.1 Matriz de compensación económica. Nivel Profesional y técnico.

Salario	Sistemas de Recompensas	4 Asistente de administración	5 Diseño y planificación.	6 Producción	7 Finanzas
	<b>Sueldos. (monetarios)</b>				
	Sueldo fijo. (sistema basado en el sueldo base)	x	x	x	x
	Sueldo variable. (sistema basado en comisiones)				
	Sueldo mixto. (sistema basado en una parte fija y una parte variable)				
	<b>Incentivo de ley. (monetario)</b>				
	Simple. (estímulos, metas)	x	x	x	x
	Diferenciada. (diferentes comisiones por diferentes productos)				
	Progresiva por tramos.(más ventas más comisión)				
	Regresiva por tramos. (mas ventas menos comisión)				
	Directa (más sueldo fijo y menos comisión)				
	Indirecta.(menos sueldo fijo y más comisión)				
	<b>Prestaciones de ley. (monetario)</b>				
	Bono 14.	x	x	x	x
	Aguinaldo.	x	x	x	x
	IGGS.	x	x	x	x
	Vacaciones.	x	x	x	x
	<b>Compensación no fijos. (monetario)</b>				
	Incentivos (no monetarios, metas)	x	x	x	x
	Participación por utilidades (distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores)				
	Bonos (exceder determinado nivel de productividad)	x	x	x	x
	Comisiones (Porcentaje del precio de venta fijado)				
	<b>Compensación no tradicional (no monetario)</b>				
	Compensación por experiencia y conocimientos(Estimulo por reconocer el esfuerzo)	x	x	x	x
	Incrementos por méritos (aumento en el nivel de compensación, de acuerdo a la evaluación de su desempeño)	x	x	x	x
	Incentivo no financieros.(incentivo en otras especies o materiales)				
	Incentivos internacionales (Cubrir gastos en el exterior)				
	<b>Otros: (no monetario)</b>				
	Seguridad (estabilidad laboral)				
	Formación (capacitación constante)	x	x	x	x
	Ascensos (motivación laboral, recompensa no financiera, status)				
	Reconocimiento (esfuerzo realizado y lo valoran, importancia para la empresa, carta de reconocimiento)	x	x	x	x
	conursos				
	Re embolsa miento de gastos (teléfono, alojamiento, atención al cliente, materiales administrativos)				
	<b>Salario total</b>				

## 6.4 Tabla de compensación económica: Nivel de profesional y técnico.

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
8	Jefe de control de calidad	X	X	X	X
9	Jefe de Compras	X	X	X	X
10	Residente.	X	X	X	X
11	Jefe de obra	X	X	X	X
12	Jefe de Mantenimiento	X	X	X	X

(Sistema de compensación para el puesto de Área profesional: ¿Cómo se determina un sueldo? Identifican y analizan los puestos, evalúan, estudios comparativos, y por ultimo de determina la compensación mediante el uso de: Métodos de compensación: estudios comparativos de sueldos, niveles de jerárquicos y niveles de educación, por responsabilidades y toma de decisiones, área de gerencias, profesional, comercial y fianzas, área de experiencia).

### 6.4.1 Matriz de compensación económica. Nivel Profesional y técnico.

Salario	Sistemas de Recompensas	8 Jefe de control de calidad	9 Jefe de Compras	10 Residente.	11 Jefe de obra	12 Jefe de Mantenim
	<b>Sueldos. (monetarios)</b>					
	Sueldo fijo. (sistema basado en el sueldo base)	x	x	x	x	x
	Sueldo variable. (sistema basado en comisiones)					
	Sueldo mixto. (sistema basado en una parte fija y una parte variable)					
	<b>Incentivo de ley. (monetario)</b>					
	Simple. (estímulos, metas)	x	x	x	x	x
	Diferenciada. (diferentes comisiones por diferentes productos)					
	Progresiva por tramos.(más ventas más comisión)					
	Regresiva por tramos. (mas ventas menos comisión)					
	Directa (más sueldo fijo y menos comisión)					
	Indirecta.(menos sueldo fijo y más comisión)					
	<b>Prestaciones de ley. (monetario)</b>					
	Bono 14.	x	x	x	x	x
	Aguinaldo.	x	x	x	x	x
	IGGS.	x	x	x	x	x
	Vacaciones.	x	x	x	x	x
	<b>Compensación no fijos. (monetario)</b>					
	Incentivos (no monetarios, metas)	x	x	x	x	x
	Participación por utilidades (distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores)					
	Bonos (exceder determinado nivel de productividad)	x	x	x	x	x
	Comisiones (Porcentaje del precio de venta fijado)					
	<b>Compensación no tradicional (no monetario)</b>					
	Compensación por experiencia y conocimientos(Estimulo por reconocer el esfuerzo)	x	x	x	x	x
	Incrementos por méritos (aumento en el nivel de compensación, de acuerdo a la evaluación de su desempeño)	x	x	x	x	x
	Incentivo no financieros.(incentivo en otras especies o materiales)					
	Incentivos internacionales (Cubrir gastos en el exterior)					
	<b>Otros: (no monetario)</b>					
	Seguridad (estabilidad laboral)	x	x	x	x	x
	Formación (capacitación constante)	x	x	x	x	x
	Ascensos (motivación laboral, recompensa no financiera, status)	x	x	x	x	x
	Reconocimiento (esfuerzo realizado y lo valoran, importancia para la empresa, carta de reconocimiento)	x	x	x	x	x
	concursos					
	Re embolsa miento de gastos (teléfono, alojamiento, atención al cliente, materiales administrativos)					
	<b>Salario total</b>					

## 6.5 Tabla de compensación económica: Nivel de calificado y semi calificado.

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
13	Contabilidad	X	X	X	X
14	Jefe de bodega.	X	X	X	X
15	Personal de mantenimiento	X	X	X	X

(Sistema de compensación para el puesto de Área de experiencia: ¿Cómo se determina un sueldo? Identifican y analizan los puestos, evalúan, estudios comparativos, y por último de determina la compensación mediante el uso de: Métodos de compensación: estudios comparativos de sueldos, niveles de jerárquicos y niveles de educación, por responsabilidades y toma de decisiones, área de gerencias, profesional, comercial y fianzas, área de experiencia).

### 6.5.1 Matriz de compensación económica. Nivel calificado y semi calificado.

Salario	Sistemas de Recompensas	13 Contabilidad	14 Jefe de bodega.	15 Personal de mantenimiento
	<b>Sueldos. (monetarios)</b>			
	Sueldo fijo. (sistema basado en el sueldo base)	x	x	x
	Sueldo variable. (sistema basado en comisiones)			
	Sueldo mixto. (sistema basado en una parte fija y una parte variable)			
	<b>Incentivo de ley. (monetario)</b>			
	Simple. (estímulos, metas)	x	x	x
	Diferenciada. (diferentes comisiones por diferentes productos)			
	Progresiva por tramos.(más ventas más comisión)			
	Regresiva por tramos. (mas ventas menos comisión)			
	Directa (más sueldo fijo y menos comisión)			
	Indirecta.(menos sueldo fijo y más comisión)			
	<b>Prestaciones de ley. (monetario)</b>			
	Bono 14.	x	x	x
	Aguinaldo.	x	x	x
	IGGS.	x	x	x
	Vacaciones.	x	x	x
	<b>Compensación no fija. (monetario)</b>			
	Incentivos (no monetarios, metas)	x	x	x
	Participación por utilidades (distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores)			
	Bonos (exceder determinado nivel de productividad)	x	x	x
	Comisiones (Porcentaje del precio de venta fijado)			
	<b>Compensación no tradicional (no monetario)</b>			
	Compensación por experiencia y conocimientos(Estimulo por reconocer el esfuerzo)	x	x	x
	Incrementos por méritos (aumento en el nivel de compensación, de acuerdo a la evaluación de su desempeño)	x	x	x
	Incentivo no financieros.(incentivo en otras especies o materiales)			
	Incentivos internacionales (Cubrir gastos en el exterior)			
	<b>Otros: (no monetario)</b>			
	Seguridad (estabilidad laboral)	x	x	x
	Formación (capacitación constante)	x	x	x
	Ascensos (motivación laboral, recompensa no financiera, status)	x	x	x
	Reconocimiento (esfuerzo realizado y lo valoran, importancia para la empresa, carta de reconocimiento)	x	x	x
	concursos			
	Re embolsa miento de gastos (teléfono, alojamiento, atención al cliente, materiales administrativos)			
	<b>Salario total</b>			

## 6.6 Sistemas de compensación laboral:

6.6.1 Valorar las valencias (determinar las combinaciones más atractivas) para los trabajadores, si nuestro trabajador valora la seguridad y/o la formación en el empleo, hay que analizar qué es lo que el trabajador desea y darle eso.

6.6.2 Decidir cuál es el nivel más apropiado de la remuneración total, sueldo fijo o variable.

6.6.3 Incentivos financieros.

Sistemas fijos, sueldo.

Sistema de ingresos variables: comisiones.

Sistema mixto: una parte fija y una parte variable..

6.6.4 Tipos de comisión:

Simple. Un tanto % sobre cumplimiento de objetivos.

Diferenciada, dar varios tipos de comisión en función de determinados factores. (productos con renta variable, tasa de nuevos clientes, nivel de ocupación).

Progresiva por tramos. (mas venta más comisión)

Regresiva por tramos( a mayor volumend e ventas, el tipo de comision es menor, ha de calcularse de modo que las comisiones globales crecen con el nivel de ventas)

Comision directa e indirecta: Una mayor parte de sueldo fijo 20% y un porcentaje de 80% de sueldo variable o las empresas grandes aumentan el sueldo fijo 80% variable.

6.6.5 Concursos.

6.6.6 Recompensa no monetaria.( Ascensos, reconocimientos,)

7. Competencias, destrezas y habilidades que deberá tener cada puesto:

7.1 Tabla de Habilidades y competencias por puesto.

No.	Perfil del puesto	Competencias							Destrezas y Habilidades				
		1 Calidad administrativa programática	2 Trabajo en equipo	3 Trabajo en otras organizaciones	4 Sentido costo-beneficio	5 Toma de decisiones y solución de problemas	6 Compromiso de servicio	7 Enfoque programático	1 Iniciativa y excelentes	2 Integridad	3 Comunicación a todo nivel	4 Supervisión y acompañamiento	5 Apertura para el cambio
1	Director de proyecto												
3	Gerencia de Administración												
4	Gerencia técnica												
2	Asistente de administración												
5	Diseño y planificación.												
6	Producción												
7	Finanzas												
8	Jefe de control de calidad												
9	Residente.												
10	Contabilidad												
11	Compras												
12	Jefe de obra												
13	Jefe de bodega.												
14	Mantenim												
15	Personal de mantenim												

Tabla de niveles de competencias, destrezas y habilidades por puesto:

Evaluación.	Nivel directivo	Nivel gerencias	Nivel profesional	Nivel técnico	Nivel calificado	Nivel semicalificado
Puesto.						

## BIBLIOGRAFÍA RECURSOS HUMANOS

Consultado en la World Wide Web en el mes de Julio y Agosto del 2011.

- 20929904-8ª-Psicologia-Organizacional - Acceso directo
- gestionempresarial2007-090317221951-phpapp02
- organigrama copia-los-organigramas1grabacion-1227918761710563-8
- organigrama copia-los-organigramas1grabacion-1227918761710563-8
- organigrama copia-los-organigramas1grabacion-1227918761710563-8
- gestiondelosrh-presentacion-100819172300-phpapp01 - Acceso directo
- gestion-de-recursos-humanos-1196282269928802-2 - Acceso directo
- gestion-de-recursos-humanos-1196282269928802-2 - Acceso directo
- gestion-personal-dimension-operativa-27018-completo - Acceso directo
- gestionporcompetencias-1203198809149695-4 - Acceso directo
- la-gestin-de-los-recursos-humanos-1195698574651216-5 - Acceso directo
- los-recursos-humanos-en-latam-idc-edgar-fierro-1225409229601138-9 - Acceso directo
- organizacin-de-recursos-humanos-1215759047512808-9 - Acceso directo
- valorar-adecuadamente-cada-miembro-equipo-27979-completo - Acceso directo
- tecnico-seleccion-personal-1841-completo

## ANEXOS

- **"El éxito en la Gestión de Proyectos, independientemente de la estructura organizativa, es sólo tan bueno como lo sean los individuos y líderes que gestionan las funciones básicas."**

## INDICE

Portada.

Contraportada.

Indice:

Resumen

1. Introducción.
2. Marco metodológico.
3. Marco teórico.
4. Casos análogos.
5. Marco contextual.
6. Interpretación de resultados.
7. Diseño del proyecto.  
    **“DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CONSTRUCTORA & OPERADORA DE SERVICIOS  
    DE LA UNIVERSIDAD DEL ISTMO S. A.”**
8. Conclusiones y recomendaciones.
9. Bibliografía.
10. Anexos.



VER ABAJO CONCEPTOS UTILIZADOS:

CONCEPTOS UTILIZADOS:

#### **Modelo de rendimiento del vendedor**

1. **Modelo de Churchill, Ford y Walker.** (Que factores determinan el rendimiento del equipo de ventas?) Factores. Reclutamiento y selección de vendedores (puede hacerlo = Aptitud), formación del vendedor (sabe hacerlo? = habilidad), la percepción del rol papel (entiende lo que tiene que hacer? Exactitud en la percepción del rol = como toma sus decisiones y obligaciones han de coincidir con lo que la empresa espera. Motivación: quiere hacerlo, Variables ambientales clima laboral, colaboración entre los vendedores, etc..
2. **Percepción del rol**, (como una persona ve su trabajo en una organización.)  
3 variables: **exactitud del rol, conflicto del rol, ambigüedad del rol.**
3. **Aptitud**, (características personales que determinan la habilidad general del individuo para realizar el trabajo de ventas). a. Factores de Inteligencia: inteligencia general (capacidad de razonamiento abstracto), factor V (factor de inteligencia verbal), b. factores de personalidad (reacciones del individuo ante situaciones en que se encuentra en el entorno), rasgos más importantes: empatía (capacidad para situarse en una situación de otras personas), sociabilidad. (la persona gusta de estar con los demás, extrovertido). c. Factores de habilidad, (capacidad aprendida del individuo para realizar tareas del trabajo): conocimientos del producto y el mercado, h de comunicación, h de persuasión, h de negociación, h de técnicas de venta. Cuanto mayor habilidades, mayor rendimiento.
4. **Nivel de actividad.**
5. **Motivación.** (cantidad de esfuerzo que el vendedor desea emplear a cada actividad hacia la venta). 3 elementos: Concepto d expectativa (probabilidad subjetiva que asigna al lucro del esfuerzo más, hay más beneficios más rendimiento.), instrumental (se obtiene un rendimiento más alto, tiene una recompensa mayor), valencia (deseabilidad de las recompensas), rendimiento. (vender más) mayor motivación = mayor rendimiento y otra vez mayor motivación = más recompensa = más motivación = mayor rendimiento.
6. **La recompensa.**
7. **La satisfacción en el trabajo**

#### **9-8-11 a las 7.23 am**

Reclutamiento y selección del personal de ventas

- a. Proceso de decisión para la selección de vendedores
  1. El vendedor nace o se hace.
  2. Costes de normas de selección impropias
  3. Características de un vendedor con éxito.  
Variables físicas y de comportamiento.  
Variables psicológicas y habilidades para la venta
  4. Determinantes específicas relacionadas con el rendimiento en ventas
- b. Sobre quién debe recaer la responsabilidad de la selección.
  1. Se puede encargar a la propia empresa, los ejecutivos de ventas, personal de venta, departamento de personal, sistemas mixtos.
  2. o al exterior.
- c. Análisis del trabajo y determinación de los criterios de selección. (previo al proceso de selección). Análisis del puesto de trabajo, realizar el profesiograma del vendedor, función del puesto, actividades principales, ámbito del puesto, dependencia del puesto, perfil del candidato ideal, análisis de las habilidades que necesite el candidato para hacer el trabajo, sexo, edad, formación...
- d. El reclutamiento de aspirantes: interno, externo.
- e. Procedimiento de selección:
  1. Comparar el perfil del candidato ideal ( en anuncio) con el CV de los candidatos, sacar los potenciales (eliminar el 90%).
  2. Realización de entrevista personal, segunda selección eliminar 25%.
  3. Pruebas psicotécnicas: de personalidad, de factores de inteligencia, tercera selección sacar 3 o 4 candidatos.
  4. Entrevista en profundidad, selección definitiva, candidato seleccionado, pasarlo por pruebas médicas y pedirle una comprobación de referencias.
  5. Recepción del nuevo vendedor.

La formación de vendedores: sabe hacerlo?

- a. Objetivos de la formación de vendedores.
  1. Problemas de la formación de ventas = mejorar el rendimiento de los vendedores. Utilización de formadores cualificados, formación teórica, práctica, adecuada, sistemáticos. Obstáculos: tiempo, priorizan las visitas a clientes, falta de capacidad pedagógica, falta de motivación para formar. Consecuencia: falta de rendimiento a la formación inadecuada.
  2. Como mejorar la formación de los vendedores: Determinar las necesidades de la formación, estudiar: técnicas de persuasión, técnicas de negociación, conocimientos técnicos del producto (de informática), conocimiento inglés, conocimiento general de la dirección empresarial.
  3. Necesidades de información: Objetivos de la información: productividad, relaciones con los clientes, gestión del tiempo y del territorio, moral del equipo, rotación del vendedor.
- b. Formación de vendedores sin experiencia.
  1. Formación **específica**. La que se le da al vendedor, producto y servicio, mercado (oferta, competidores, demanda, segmento de clientes), formación sobre la propia empresa (valores, estatus competitivo, posición en el mercado, cultura/historia, imagen, recursos, etc)
  2. Formación **genérica**. Lo que va a recibir el vendedor y le va a servir toda su carrera / vida, esencia de la profesión del vendedor.
    - 2.1 **Estrategia de ventas** (modelos del proceso de ventas: Cuál es la orientación que debe dominar ente el personal de la venta?, todo ello constituye una filosofía de cómo deben comportarse los vendedores,
      - modelo de estímulo – respuesta, donde el vendedor sabe presentar el producto, el cliente comprará el producto, venta enlatada de memoria.
      - Modelo AIDA, atención, interés, deseo, acción), Táctica de venta (etapas p fases de la venta), desarrollo personal

del vendedor.

2.2 **Tácticas** /Etapas de Venta:

- localizar al cliente potencial (etapa prospección).
- preparación de la entrevista (etapa pre contacto).
- Toma de contacto.
- Presentación del producto.
- Contestar dudas y objeciones.
- Cierre y conclusión de venta.
- Despedida.

c. Métodos de formación de vendedores.

1. Métodos de formación sobre el terreno. Considerado como el mejor para formar a los trabajadores, es individualizado, personalizado, controlado, ritmo del sujeto, el propio vendedor necesita su propio maestro = muy caro.
2. Métodos de formación en el aula. Magistral ( unos hablan otros escuchan, es el menos recomendable, pasivo, es el método más barato que hay) y de grupo (6 u 8), charla y respuesta (informal), de caso (real), rol – playing (vendedor y cliente). en video (observación), videos de formación lineal (racional, llevar a casa), interactivos (pantallas o ordenador), por ordenador (más utilizado, individualizada y personalizada, con test, ritmo propio), programas de simulación (casos en diskette, escrito, voz, imagen, video, gráficas, multimedia)
3. Métodos de formación en el hogar o en el lugar de trabajo. Se pueden cuando se quieran, se va al ritmo del vendedor y no hay horarios.
4. Métodos tradicionales y los basados en las nuevas tecnologías (métodos más modernos). Métodos basados en nueva tecnología el ordenador, EAO, programas de simulación, inteligencia artificial, multimedia, internet, autopistas de información.

d. El reciclaje de vendedores veteranos. Formación continua, los cursos de reciclaje se diseñan con el propósito de adaptar a los vendedores a la venta adaptativa, (la venta contingente) cual es la mejor solución, depende de la situación, competencia, puntos fuertes y débiles, en función de la contingencia, escoger el método de persuasión u otro modelo adecuado, adaptación continua de todos los campos (psicología, habilidades), conducta del vendedor en las interacciones de la venta.

La efectividad del vendedor depende de:

1. la tarea de compra del cliente (compra nueva, recompra modificada, recompra directa),
2. la relación comprador – vendedor (relación de similitud, relación de experto) y
3. los recursos del vendedor.
  - (habilidades y aptitudes del vendedor se los dan los cursos,
  - conocimiento del producto el vendedor ha de establecer con el cliente una relación de experto, capaz de asesorar al cliente en cuanto a las características técnicas del producto,
  - alternativas que puede ofrecer al cliente,
  - recursos de la empresa, la imagen de la empresa cuenta mucho, es mejor cuanto más conozca el cliente la empresa, y tiene la posibilidad de personalizar la oferta a las necesidades del cliente, producto, plazo de entrega, condiciones de pago).

e. Medición de costes / beneficios en la formación de vendedores.

1. Costes de la formación: se pueden definir claramente los costes por la empresa, se incluye lo que se ha de pagar al vendedor. (alojamiento).
2. Criterios de evaluación: Criterios de reacción en lo que vamos a modificar aptitudes, para medir esto se ha conseguido o no son utilizados cuestionarios y tests.
3. Medición de los beneficios generales. Vender más, mejorar la relación con los clientes, menor rotación, mayor efectividad.
4. Medición de los beneficios específicos. Cuando la empresa tiene un problema concreto y se encamina a lograr la solución.

Motivación del personal de ventas:

a. Aspectos generales de la motivación, es el elemento básico del rendimiento de un vendedor, impulso interno que nos conduce a la acción orientado a algo, busca un fin. Dos teorías de motivación:

1. Teoría de las expectativas Walker,: descansa sobre tres postulados básicos:
  - Aumento del esfuerzo ha de llevar aparejado un aumento del rendimiento, concepto de expectativa, para el vendedor ha de estar claro: esfuerzo = más visitas = más ventas.
  - Aumento del rendimiento lleva aparejado un aumento de la recompra = instrumentalidad, ventas = más comisiones, el sueldo fijo hundirá esta teoría.
  - Aumento de la recompensa = valencia alta.
2. Teoría de los dos factores de Hertzberg:

b. Características personales del vendedor y su impacto sobre la motivación.

- Satisfacción en el trabajo, (trabaja a gusto se siente más o menos compensado con un ingresos normal).
- Característica demográficas (edad, tamaño de la familia, educación).
- Experiencia laboral (mayor experiencia laboral, mayor interés en la formación)
- Rasgos psicológicos (necesidad, deseo de logro, cantidad de esfuerzo que la persona está dispuesta a dar para perseguir un objetivo, situación interna de control del individuo.
- Autoestima.

c. Fases profesionales y motivación del vendedor.

- Fase de exploración, el vendedor no tienen experiencia, lo que más valora es la formación, ingresos aceptables y posibilidades de ascenso, despido por falta de rendimiento.
- Fase de establecimiento: ya tiene experiencia, ascenso, si no llega fracaso.
- Fase de mantenimiento: vendedor es mayor, no tiene exigencias de desarrollo profesional.

d. Impacto de las condiciones ambientales sobre la motivación. (el producto no lo controla el vendedor, relación calidad precio, cuanto menor está le permite superioridad, inferioridad sobre la competencia potencial del territorio).

e. Impacto de las variables organizativas sobre la motivación (las decide la propia empresa). Variables de supervisión y liderazgo, en función de la calidad del mando intermedio, el personal de ventas estaría más o menos motivado. Políticas de incentivos y compensación. Políticas de formación.

Sistemas de remuneración e incentivos:

- a. Aspectos generales. Normalmente se recompensa el volumen general de ventas, la venta de los productos más rentables, la

introducción de nuevos productos en el mercado, conseguir un grado de participación más alta de mercado = podemos aumentar las ventas y aumentar el porcentaje de participación, pedidos medios de mayor volumen, mantenimiento de clientes, reducir la rotación de los clientes. Voy a incentivar lo que me interese de los anteriores aspectos.

- b. Regla de oro. De un sistema de renunciación de vendedores debe diseñarse de modo que permita ligar los intereses del vendedor con los objetivos marketing cambiantes de la empresa.
- c. Valorar las valencias de los vendedores, determinar las combinaciones de recompensa más atractiva. Si nuestro equipo valora mucho la seguridad, la formación del empleo hay que darle eso.
- d. Decidir el nivel más apropiado de la renunciación total. Ingresos totales = vendedor medio ganará x dinero/año. Si el vendedor ganara por encima media ganará más = ascenso. Si el vendedor está x debajo media ganará menos = despido. Como va a recibir su sueldo? Fijo % variable% si todo es variable, todos tienen diferentes sueldos (alta inseguridad, posibilidad de altas ganancias) si todo es flexible, todos ganan una cantidad igual respecto a su rendimiento.
- e. Los incentivos financieros. Tres grandes sistemas de renunciación básicos:
  - Sistema basado en ingresos fijos = sueldo.
  - Sistema basado en ingresos variables = comisiones.
  - Sistema mixto: una parte fija y una parte variable.
- f. Tipos de comisión.
  - Simple, un tanto % sobre el volumen de ventas.
  - Diferenciada, dar varios tipos de comisión en función de determinados factores o productos con renta variable, tasa de nuevos clientes, nivel de ocupación de la fábrica.
  - Progresiva: por tramos.
  - Regresiva: por tramos, a mayor volumen de ventas, el tipo de comisión es menor.
- g. Los concursos de venta.

Objetivos:

  - Estimular el volumen general de ventas, o para
  - ventas específicas de un producto, para
  - aumentar la penetración en el mercado,
  - introducir un nuevo producto
  - conseguir clientes nuevos.

Aspectos por parte de los vendedores:

  - Claro el tema del concurso.
  - Posibilidades de ganar.
  - Recompensa variados, vacaciones, viajes.
  - Difusión del seguimiento en el cual permita saber cómo van.
- h. Recompensas no financieras. ASCENSOS.
  - Ascensos, promoción, profesional, recompensa no financiera de manera directa, satatus.
  - Programas de reconocimiento: Las personas nos dejan saber de que consideran el esfuerzo que hemos realizado y lo valoran, puede tener mucha importancia una carta del director.
- i. El reembolso de los gastos de venta. Alojamiento, desplazamiento, teléfono, materiales administrativos, invitaciones y atenciones a clientes. Directo, limitado, ausencia de reembolso.

Evaluación y control de programa de venta. Cierra el ciclo de la función directiva. 1. Análisis de la situación 2. planificación (objetivos, medios), ejecución, evaluación y control.

- a. Aspectos generales. Datos reales = ventas reales. Mecanismo de feed back, toma de decisiones, para corregir las decisiones anteriores que no han dado el rendimiento esperado, redefinir a la baja los objetivos.
- b. Análisis de las ventas.
- c. Análisis de los costes de las ventas auditoría de marketing no es una auditoría financiera, sino de gestión, horizontal, en la que auditan y estudian los
  - objetivos (reúnen todos los requisitos?)
  - Cifras bien definidos, cuantificados,
  - horizonte temporal, reto alcanzable...),
  - Políticas coinciden con los objetivos, van a permitir su consecución,
  - organización es el organigrama correcto, estructura,
  - métodos y procedimiento = tácticas.
  - Personal es el adecuado? Selección, motivación?
- d. Sistemas de apoyo a las decisiones SAD (decisión support systems DSS) son programas de software que ayudan a la toma de decisiones en los que se analizan:
  - Sistemas de datos (como vamos a obtener y almacenar datos).
  - Sistemas de modelos informáticos. (modelos informáticos que hay en el mercado).
  - El SAD de la dirección de ventas (Establecer el paquete ideal para nuestra dirección de ventas).
- e. Decisiones clave en un análisis de ventas. debemos evitar el principio del iceberg, cuando analizamos las ventas totales, podemos ver solo la punta del iceberg, pero que ha pasado por debajo? Que ocurre con el vendedor? Con el cliente? Análisis sencillo frente a comparativo, debemos elegir análisis comparativos y no quedarnos en la punta del iceberg con el análisis sencillo, ABC- análisis de la clientela, es importante hacerlo para cada cliente.

Tipos de sistemas de evaluación sencilla comparativa:

1. Fases de comparación:
  - sobre la cuota,
  - sobre las ventas del año anterior,
  - sobre las ventas precisas, otros;

Tipos de informe:

  - todas las comparaciones,
  - solo sobre las desviaciones significativas e importantes
2. Fuentes de información:
  - albarán del cliente,

- factura,
  - informe del vendedor,
  - otras fuentes:
3. Descomposiciones de ventas (desegregación):
- en función de zonas geográficas,
  - en función del territorio de ventas,
  - en función del tipo de cliente,
  - en función de canales de distribución,
  - otros: productos (la más importante)
- f. Análisis de los costes de las ventas: es más útil el coste directo o margen de absorción (CT= CV+CF)  
Costes directos de ventas frente a costes indirectos (tener en cuidado la clasificación de coste por naturaleza) rendimiento sobre los activos gestionados.
- g. Evaluación y control de vendedores.
- Comportamiento, rendimiento y eficacia de ventas.
  - Evaluación cuantitativas
  - Evaluación cualitativa

**Fin 11-8-11 a las 7.05 am**

Actividad/uso	personas	M 2/persona	total	
Catedráticos	250	50 m2	1250	
alumnos	1250	4 m2.	6000	
visitantes	1250	4 m2	6000	
administración	250	4 m2	1000	
mantenimiento	50	2 m2	100	15000
parqueos	1250	30 m2	36000	

No.	Perfil del puesto	fijo	comisión	incentivo	utilidades	No financieras
1	Director / Gerente General	x	X	x	x	x
2	Asistente de gerencia	x	X	X		X
3	Secretaria de gerencia	X	X	X		X
4	Gerencia de Administración y finanzas	X		X	X	X
5	Gerencia técnica	X		X	X	X
6	Gerencia de Recursos Humanos	X		X	X	X
7	Gerencia de mantenimiento	X		X	x	X
8	Asistente de mantenimiento	X	X	X		X
9	Asistente de finanzas	X	X	X		X
10	Asistente de producción, diseño y planificación.	X	X	X		X
11	Secretaría de recursos humanos.	X	x	X		X
12	Personal de mantenimiento	X		X		X
13	Personal de contabilidad	X		X		X
14	Residente de obra	X		X		X
15	Jefe de obra	X		X		X
16	Jefe de compras	X		X		X
17	Jefe de bodega y almacén.	x		x		x

		Evaluación de Habilidades y competencias					
No.	Perfil del puesto	comportamiento	eficacia	rendimiento	cuantitativas	cualitativas	total
1	Gerente General						
2	Asistente de gerencia						
3	Secretaría de gerencia						
4	Gerencia de Administración y finanzas						
5	Gerencia técnica						
6	Gerencia de Recursos Humanos						
7	Gerencia de mantenimiento						
8	Asistente de mantenimiento						
9	Asistente de finanzas						
10	Asistente de producción, diseño y planificación.						
11	Secretaría de recursos humanos.						
12	Personal de mantenimiento						
13	Personal de contabilidad						
14	Residente de obra						
15	Jefe de obra						
16	Jefe de compras						
17	Jefe de bodega y almacén.						

No.	Perfil del puesto	Competencias									
		planear	organizar	dirigir	controlar	comunicar	informar	Retro-alimentarse	negociar	administrar	motivar
1	Gerente General	X	x	x	x	x	x	x	x	x	X
2	Asistente de gerencia		x	x	x			x			
3	Secretaria de gerencia		x			x	x				
4	Gerencia de Administración y finanzas	X	x	x	x		x	x		X	
5	Gerencia técnica	X	x	x	x		x	x			
6	Gerencia de Recursos Humanos	X	x	x			x	x			X
7	Gerencia de mantenimiento	X	x	x	x		x	x			
8	Asistente de mantenimiento			x	x		x				
9	Asistente de finanzas			x	x		x				
10	Asistente de producción, diseño y planificación.						X				
11	Secretaría de recursos humanos.						x				
12	Personal de mantenimiento						X				
13	Personal de contabilidad						X				
14	Residente de obra	x	x	X	x	x	x	x			x
15	Jefe de obra			X	x		x	x			
16	Jefe de compras		x				X	X			
17	Jefe de bodega y almacén.		x				x	X			

Competencias gerenciales

1. Planear, Organizar, Dirigir, Controlar
2. Comunicación: informar, retroalimentarse, vincularse, negociar, influir
3. Planificar/Adm.: reunir información, analizar, evaluar, decidir, obtener recursos, jerarquizar tareas, **administrar** tiempos, **motivar** equipos de trabajo, presupuestar finanzas.
4. Trabajo en equipos: definir objetivos y responsabilidades, apoyar con recursos, capacitar, guiar, valorizar trabajo exitoso en equipo, identificar fortalezas y debilidades del equipo.
5. Acción estratégica: conocer el entorno y la industria, beneficios y limitaciones de distintas estrategias de negocios, identificar competencias de la empresa, decidir acciones coherentes con la visión, misión y objetivos de largo plazo, establece tácticas.
6. Globalización: conectado con el impacto económico y socio-político, diversidad cultura
7. Manejo personal: conocimiento personal, equilibrio de intereses, resistencia, ética

**Cuestionario / Esquema de preguntas clave para evaluación personas en organización:  
Evaluación de 360 ° (confidencial)**

**I. Datos del Evaluado:**

Datos del evaluado:	Fecha:
Nombres:	Cargo:
Oficina / Área:	Ubicación física:

**II. Datos del Evaluador:**

Datos del evaluador:	Relación con el evaluado (marcar con una x)			
Evaluador:	Jefe inmediato	Supervisado	Colega (par)	Cliente interno

**III. Indicadores de Gestión:**

Tabla de Indicadores de gestión (marcas con una x en el recuadro apropiado)

	Gestión por competencias	Preguntas clave	Calificación					Comentarios
			1	2	3	4	5	
1	Calidad administrativa programática	¿Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto?						
2	Trabajo en equipo	¿Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados?						
3	Trabajo en otras organizaciones	¿Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia?						
4	Sentido costo-beneficio	¿Uso efectivo y protección de los recursos de la empresa?						
5	Toma de decisiones y solución de problemas	¿Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones? ¿Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada?						
6	Compromiso de servicio	¿Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos? ¿Promueve el buen servicio a tono nivel?						
7	Enfoque programático	Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo? ¿ Se involucra con el trabajo de campo?						

**3.1 Tabla de evaluación**

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Total.
Puesto.	5/5	4/5	3/5	2/5	1/5	Punteo/25

#### IV. Destrezas y Habilidades

Tabla de destrezas y habilidades (marcas con una "x" en el recuadro apropiado).

	Destreza y habilidades	Preguntas clave	Calificación					Comentarios	
			1	2	3	4	5		
1	Iniciativa y excelentes	¿Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes? ¿se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación?							
2	Integridad	¿Es honesto en lo que dice y hace? ¿Asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales? ¿Asegura la transparencia en la administración de recursos?							
3	Comunicación a todo nivel	¿Se dirige al personal con respeto y justicia? ¿Desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas, y clientes? ¿Solicita y brinda retroalimentación?							
4	Supervisión y acompañamiento	¿Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad? ¿Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas?							
5	Apertura para el cambio	¿Muestra sensibilidad hacia los puntos de retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros aún cuando son opuestas a los suyos?							

#### 4.1 Tabla de evaluación

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Total.
Puesto.	5/5	4/5	3/5	2/5	1/5	Punteo/25

V. Por favor comente: ¿cómo la persona refleja los valores de la empresa y su compromiso con la diversidad?

Preguntas clave:
¿Cómo la persona refleja los valores de la empresa y su compromiso con la diversidad?

VI. Sírvame indicar alguna (s) fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

Preguntas clave:
¿Fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia?

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Preguntas clave:
¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?



## VIII. Resumen de la Evaluación de 360 Grados.

- El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje obtenido en cada uno y lo registrará en el recuadro que corresponda.

### 8.1 Datos del Evaluado:

Datos del evaluado:		Fecha:	
Nombres:		Cargo:	
Oficina / Área:		Ubicación física:	

### 8.2 Indicadores de Gestión

	Gestión competencias	Puntaje promedio
1	Calidad administrativa programática	
2	Trabajo en equipo	
3	Trabajo en otras organizaciones	
4	Sentido costo-beneficio	
5	Toma de decisiones y solución de problemas	
6	Compromiso de servicio	
7	Enfoque programático	

### 8.3 Destrezas / Habilidades

	Destrezas y Habilidades	Puntaje promedio
1	Iniciativa y excelentes	
2	Integridad	
3	Comunicación a todo nivel	
4	Supervisión y acompañamiento	
5	Apertura para el cambio	

### 8.4 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas y Debilidades

### 8.5 Sugerencias

Sugerencias

8.6 Puntaje promedio c/ítem = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

IX. Resumen de la evaluación de 360° a nivel corporativo.

9.1 Resumen evaluación empresa de gestión por competencias.

Resumen de Evaluación de empresa: Gestión por competencias									
No.	Puesto	Calidad administrativa programática	Trabajo en equipo	Trabajo en otras organizaciones	Sentido costo-beneficio	Toma de decisiones y solución de problemas	Compromiso de servicio	Enfoque programático	total
1	Director de proyecto								
2	Asistente de administración								
3	Gerencia de Administración.								
4	Gerencia técnica								
5	Diseño y planificación.								
6	Producción								
7	Finanzas								
8	Jefe de control de calidad								
9	Residente.								
10	Contabilidad								
11	Compras								
12	Jefe de obra								
13	Jefe de bodega.								
14	Mantenimiento								
15	Personal de mantenimiento.								
	Total empresa								

- Nota: Puntaje promedio c/ítem = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

9.1.1 Tabla de evaluación promedia para la empresa de gestión por competencias.

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Evaluación
Puesto.	35/35	30/35	25/35	20/35	15/35	E-MB-B-R-D

9.2 Resumen evaluación empresa de destrezas y habilidades:

No.	Puesto	Resumen de Evaluación de empresa: Destrezas y Habilidades					total
		Iniciativa y excelentes	Integridad	Comunicación a todo nivel	Supervisión y acompañamiento	Apertura para el cambio	
1	Director de proyecto						
2	Asistente de administración						
3	Gerencia de administración						
4	Gerencia técnica						
5	Diseño y planificación.						
6	Producción						
7	Finanzas						
8	Jefe de control de calidad						
9	Residente.						
10	Contabilidad						
11	Compras						
12	Jefe de obra						
13	Jefe de bodega.						
14	Mantenimiento						
15	Personal de mantenimiento						
	<b>Total empresa</b>						

- Nota: Puntaje promedio c/ítem = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

9.2.1 Tabla de evaluación promedia para la empresa por destrezas y habilidades.

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Evaluación
Puesto.	25/25	20/25	15/25	10/25	10/25	E-MB-B-R-D

9.3 Resumen consolidado de evaluación por competencia y destrezas/habilidades de la Organización y personal de la empresa:

Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Evaluación
Puesto.	35/35	30/35	25/35	20/35	15/35	
Evaluación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Evaluación
Puesto.	25/25	20/25	15/25	10/25	10/25	
Evaluación	60/60	55/60	50/60	45/60	40/60	E-MB-B-R-D
Total Empresa.						

X. Conclusiones y Recomendaciones.

10.1 Conclusiones.

Conclusiones.

10.2 Recomendaciones.

Recomendaciones.

Análisis de recompensas para cada puesto:

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
1	Director de proyecto	x	x	X	X

2	Asistente de administración	x	X	X	X
3	Gerencia de Administración	X	X	X	X
4	Gerencia técnica	X	X	X	X
5	Diseño y planificación.	X	X	X	X
6	Producción	X	X	X	X
7	Finanzas	X	X	X	X
8	Jefe de control de calidad	X	X	X	X
9	Residente.	X	X	X	X
10	Contabilidad	X	X	X	X
11	Compras	X	X	X	X
12	Jefe de obra	X	X	X	X
13	Jefe de bodega.	X	X	X	X
14	Mantenimiento	X	X	X	X
15	Personal de mantenimiento	x	x	x	x

Tabla de sistemas de recompensa:

No.	Perfil del puesto	Sueldo base	Incentivo de ley	Prestaciones de ley	Incentivo no monetaria
1	Director de proyecto	x	x	X	X
2	Asistente de administración	x	X	X	X
3	Gerencia de Administración	X	X	X	X
4	Gerencia técnica	X	X	X	X
5	Diseño y planificación.	X	X	X	X
6	Producción	X	X	X	X
7	Finanzas	X	X	X	X
8	Jefe de control de calidad	X	X	X	X
9	Residente.	X	X	X	X
10	Contabilidad	X	X	X	X
11	Compras	X	X	X	X
12	Jefe de obra	X	X	X	X
13	Jefe de bodega.	X	X	X	X
14	Mantenimiento	X	X	X	X
15	Personal de mantenimiento	x	x	x	x