

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLGÍA INDUSTRIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o titulación previo a la obtención
del Título de Licenciado (a) en Ciencias de la Educación, Mención Psicología
Industrial**

TEMA:

"CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS EN LA
SELECCIÓN DE PERSONAL DE CEPEDA COMPAÑÍA LIMITADA"

AUTORA: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla.

TUTOR: Dr. Jaime Altamirano

Ambato – Ecuador

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO

En calidad de tutor del trabajo de graduación sobre el tema: “CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE CEPEDA COMPAÑÍA LIMITADA”. Desarrollado por la egresada, MÓNICA ELIZABETH ANALUISA BONILLA, considero que dicho informe, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, porque lo autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión de estudios y calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Ambato, 05 de Septiembre del 2014

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basada en la experiencia profesional, en los estudios durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación.

Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato 08 de Septiembre del 2014

Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la producción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autoría.

Ambato, Septiembre de 2014

LA AUTORA

.....
Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

C.I. 180496979-6

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

La comisión de estudio y calificación del trabajo de graduación o titulación sobre el tema: **“Clasificación de puestos por competencias en la Selección de personal de Cepeda Compañía Limitada”**

Presentado por la Srta. Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla egresada de la Carrera de Psicología Industrial Promoción: 2013, considera que, una vez revisado dicho trabajo de graduación, reúne los requisitos básicos técnicos científicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto se Autoriza la presentación ante el organismo pertinente, para los trámites pertinentes.

LA COMISIÓN

MIEMBRO

MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo y esfuerzo primordialmente a Dios y a la Virgencita por ser mi fuerza para superar todos los obstáculos, por las bendiciones recibidas, gracias a su amor y bendición he llegado a cumplir con mis objetivos.

A mis padres Segundo Analuisa y Elsa Bonilla por su esfuerzo, amor, consejos y valores para guiarme por el camino del bien, por ser mi apoyo incondicional para seguir adelante.

A mis hermanos José y Daniel por el apoyo y ejemplo que me han brindado en el transcurso de mi vida y mis estudios.

A mi novio Gustavo por el amor, apoyo y dedicación para hacerme feliz.

Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y las bendiciones recibidas, a mis padres y hermanos por su amor y apoyo.

A la familia Cepeda Jácome por su confianza y apoyo para permitirme realizar mi trabajo de investigación en su compañía, a los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. por el tiempo y apertura brindada para el levantamiento de la información necesaria para la investigación.

Agradezco a mis profesores y tutor por las enseñanzas adquiridas en el transcurso de mi vida estudiantil, las cuales me han guiado para el óptimo desempeño de mi vida profesional.

Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

ÍNDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Tema.	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Contextualización.	1
1.2.2. Análisis Crítico	4
1.2.3. Prognosis.	4
1.2.4. Formulación del Problema.....	5
1.2.5. Preguntas Directrices.	5
1.2.6. Delimitación del Objetivo de investigación.	5
1.3. Justificación.	6
1.4. Objetivos.	8
1.4.1. General.....	8
1.4.2. Específicos.	8
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO	9
2.1. Antecedentes previos.	9
2.2. Fundamentación filosófica.	13

2.2.1. Fundamentación Sociológica.....	13
2.2.2. Fundamentación Psicológica	14
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	14
2.4. Categorías Fundamentales	17
2.4.1. Variable independiente	20
2.4.2. Variable dependiente	25
2.5. Hipótesis.....	31
2.6. Señalamiento de Variables.....	31
CAPITULO III.....	32
METODOLOGÍA	32
3.1. Enfoque investigativo.....	32
3.2. Modalidad básica de la investigación	33
3.2.1. Investigación bibliográfica – documental.....	33
3.2.2. Investigación de campo	33
3.3. Nivel o tipo de investigación	34
3.3.1. Investigación Explicativa.....	34
3.3.2. Investigación descriptiva	34
3.3.3. Asociación de Variables.....	35
3.4. Población y muestra.....	35
3.5. Operacionalización de Las Variables.....	36
3.6. Plan de recolección de la información	38
3.7. Procesamiento y Análisis	39
CAPITULO IV	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	40
4.1. Análisis e interpretación de los resultados	40
4.2. Verificación de la Hipótesis	50
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	50
4.2.2. Selección del Nivel de Significación	50
4.2.3. Descripción de la Población	50
4.2.4. Especificación de lo Estadístico	50

4.2.5. Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo.....	51
4.2.6. Recolección de datos y cálculos Estadísticos.....	52
4.2.7. Decisión	53
CAPÍTULO V.....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1. Conclusiones:	55
5.2. Recomendaciones:.....	56
CAPÍTULO VI.....	57
6.1. Datos Informativos.....	57
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	57
6.3. Justificación.....	58
6.4. Objetivos	59
6.4.1. Objetivo General	59
6.4.2. Objetivos Específicos.....	59
6.5. Análisis de la Factibilidad.....	59
6.6. Fundamentación	60
6.7. Modelo Operativo	65
6.8. Administración.....	67
6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta (Previsión de la evaluación)	67
Bibliografía	145
Anexos	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Formato de clasificación de actividades.....	24
Tabla 2: Población y Muestra	35
Tabla N°3: Operacionalización de variable Independiente.....	36
Tabla N°4: Operacionalización de variable Dependiente	37
Tabla N°5: Plan de recolección de la información	39
Tabla N°6: Mejoramiento de la estructura organizacional	40
Tabla N°7: Datos de identificación de un puesto.....	41
Tabla N°8: Actividades de un puesto.....	42
Tabla N°9: Clasificación de actividades	43
Tabla N°10: Facilitación de selección de personal	44
Tabla N°11: Admisión del personal.....	45
Tabla N°12: Política de Admisión	46
Tabla N°13: Selección por competencias	47
Tabla N°14: Procedimiento de contratación de personal.....	48
Tabla N°15: Aspectos Fundamentales para el proceso de selección	49
Tabla N°16: Frecuencia Observada Colaboradores	52
Tabla N°17: Frecuencia Observada Colaboradores	52
Tabla N°18: Cálculo del Chi-cuadrado.....	53
Tabla N°19: Sistema de clasificación de puestos.....	63
Tabla N°20: Nivel y Grupo ocupacional.....	63
Tabla N° 21: Nivel y Grupo ocupacional.....	64
Tabla N° 22: Modelo Operativo de Ejecución	66
Tabla N° 23: Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas	3
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.....	17
Gráfico N° 3: Constelación de Ideas	18
Gráfico N° 4: Constelación de Ideas	19
Gráfico N° 5: Mejoramiento de la estructura organizacional	40
Gráfico N°6: Datos de identificación de un puesto.....	41
Gráfico N° 7: Actividades de un puesto.....	42
Gráfico N° 8: Clasificación de actividades	43
Gráfico N° 9: Facilitación de selección de personal	44
Gráfico N° 10: Admisión del personal.....	45
Gráfico N° 11: Política de Admisión	46
Gráfico N° 12: Selección por competencias	47
Gráfico N° 13: Procedimiento de contratación de personal.....	48
Gráfico N° 14: Aspectos Fundamentales para el proceso de selección	49
Gráfico N° 15: Tabla Distribución Chi-Cuadrado.	51
Gráfico N°16: Zona de aceptación y rechazo	54

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Tema: “CLASIFICACION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE CEPEDA COMPAÑÍA LIMITADA”.

Autora: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Tutor: Dr. Jaime Altamirano.

RESUMEN EJECUTIVO

Cepeda Compañía Limitada es una entidad privada ubicada en la ciudad de Ambato dedicada al diseño, fabricación y comercialización de carrocerías para autobuses asegurando el cumplimiento de todos los requisitos comprometidos con los clientes, mejorando continuamente la calidad de los productos y servicios, con la participación y capacitación de todo el personal.

Considerando que Cepeda Cía. Ltda. se encuentra comprometida con los clientes para la entrega de un producto de calidad es necesario tener personal calificado y óptimo para un mejor desempeño, por ello es fundamental seleccionar al personal adecuado para cada puesto de trabajo.

El estudio de la presente investigación se la realizo con el objetivo de mejorar el proceso de selección de personal para que sirva de apoyo en el cumplimiento de objetivos permitiendo llegar a la satisfacción del cliente mediante un buen servicio.

Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda., indican que es necesario la implementación de un manual de clasificación de puestos por competencias que permita mejorar el proceso de selección de personal para contribuir al crecimiento y al desarrollo de la compañía; reduciendo el índice de rotación y la pérdida de recursos.

Palabras Claves: Personal calificado, Desempeño, Selección de personal, puesto de trabajo, competencias, rotación

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
INDUSTRIAL PSYCHOLOGY RACE

Topic: "CLASSIFICATION OF POSTS BY SKILLS RECRUITMENT OF CEPEDA COMPANY LIMITED".

Author: Mónica Bonilla Elizabeth Analuisa

Tutor: Dr. Jaime Altamirano.

Executive Summary

Cepeda Company Limited is a private company located in the city of Ambato dedicated to designing, manufacturing and marketing of bodies for ensuring compliance with all requirements committed to customers, continuously improving the quality of products and services, involving buses and training of all staff.

Whereas Co. Cepeda. Ltda. Been compromised with customers to deliver a quality product you need to have qualified and optimized for better performance, so it is essential to select the right staff for each job.

The study of the present investigation was conducted with the aim of improving the process of selection of personnel to support sira meeting objectives allowing reach customer satisfaction through good service.

The data obtained by the applied field research collaborators Co. Cepeda. Ltda. Indicate that the implementation of a manual job classification competency that will improve the recruitment process to contribute to the growth and development of the company is necessary; reducing turnover and loss of resources.

Keywords:

- Qualified personnel, Performance, Recruitment, Workstation, Competencies rotation.

INTRODUCCIÓN

Cepeda Cía. Ltda. ofrece productos que cumplen estándares de calidad, bajo la mejora continua de los procesos con la participación de un talento humano calificado y la utilización de métodos y técnicas innovadoras, con una infraestructura adecuada; la clasificación de puestos por competencias es importante porque permitirá mejorar el proceso de selección de personal en base a los requisitos necesarios para cada puesto de trabajo cumpliendo con las especificaciones y necesidades de los clientes externos e internos.

El implementar un manual que clasifique a los puestos en base a las competencias requeridas será de gran utilidad para el departamento de Talento Humano por que servirá como guía para determinar los requisitos y especificaciones necesarias para realizar una selección de personal idónea, reduciendo el índice de rotación y logrando cumplir con los objetivos.

El diseño del manual de clasificación de puestos por competencias también permitirá mejorar la estructura organizacional logrando determinar las responsabilidades y actividades de cada puesto.

La Investigación está estructurada de la siguiente manera:

CAPÍTULO I, comprende **EL PROBLEMA**, contiene: Planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, delimitación del problema, formulación del problema, las interrogantes, la justificación y los objetivos. En este capítulo se sintetiza el trabajo investigativo estudiando el problema que tiene la compañía y por las cuales fue factible realizar la investigación con el propósito de solucionarlo.

CAPÍTULO II se desarrolla el **MARCO TEÓRICO**, empezando con los antecedentes de la investigación, las fundamentaciones, la categorización de las variables, formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables. Es la parte de la investigación donde se determina la orientación filosófica que guiará la investigación, además de construir la fundamentación científica.

CAPÍTULO III compuesto por la **METODOLOGÍA**, dentro de la cual consta: La modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de la información con las cuales se realizara el estudio.

CAPÍTULO IV se encuentra el **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, En este capítulo se realizó el análisis y las interpretaciones de los resultados encontrados en las encuestas realizadas al personal permitiendo verificar la hipótesis planteada en el capítulo I.

CAPÍTULO V se encuentra las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, Este capítulo ha permitido que se realice las respectivas conclusiones y recomendaciones que se logró mediante el análisis estadístico estudiadas en el capítulo IV.

CAPÍTULO VI contempla la **PROPUESTA** y consta de Título, datos informativos, los antecedentes de la propuesta, la justificación, los objetivos, fundamentación científica, el plan de acción, la administración y la evaluación de la propuesta. En este capítulo se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

Finalmente se encuentra adjunto la Bibliografía y los Anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema.

Clasificación de puestos por competencias en la selección de personal de Cepeda Compañía Limitada.

1.2.Planteamiento del Problema.

1.2.1. Contextualización.

En **Ecuador** la clasificación de puestos por competencias es la base para la administración de los subsistemas de Talento Humano, el 24 de Enero de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales expidió el informe favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador, el que refleja la necesidad de nuevas clases de puestos, que ayudaran a establecer las actividades, deberes y responsabilidades que deben realizarse en el puesto, contribuyendo a la optimización de los recursos; que se reflejará en un mejor ambiente de trabajo, mejor servicio al cliente y mayores utilidades, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de las organizaciones. Ecuador ha optado por integrar un sistema de gestión por competencias que propone un marco ideal, ya que la administración del talento humano por competencias constituye un nuevo enfoque para incrementar los niveles de productividad y de rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de los colaboradores permitiendo a las diferentes organizaciones superar las ventajas competitivas y llegar al cumplimiento de objetivos.

Para **Tungurahua** existen grupos empresariales de asesoría en la gestión del talento humano, que ofrecen como metodología de trabajo para sus clientes software y aplicaciones bajo el esquema de competencias, las cuales consiguen maximizar el potencial del conocimiento para dar soporte real a la organización y aumentar la productividad del capital humano, proporcionando a las organizaciones mayor eficiencia y competitividad, por ello debido al desarrollo empresarial que ha existido actualmente en Tungurahua se desea implementar manuales de funciones, clasificaciones y perfiles del puesto mediante competencias, lo que facilitaría el desarrollo de una carrera administrativa transparente, que desde la selección del personal garantice contar con talento humano competente y alineado con los objetivos y metas de las organizaciones.

Cepeda Compañía Limitada cuenta con un departamento de talento humano encargado de cumplir con las políticas y especificaciones, para la correcta administración de la estructura organizacional.

A causa de una inadecuada administración y comunicación incorrecta no se ha logrado definir una clasificación de puestos en base a las competencias (50%), complejidad del puesto (20%) y responsabilidades (30%) necesarias para el óptimo desempeño de los colaboradores que permita realizar de mejor manera las actividades, deberes y responsabilidades de cada colaborador, ocasionando bajo desempeño e incrementando el nivel rotación de personal que conducen a la pérdida de colaboradores ya capacitados y, en consecuencia, a la repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos colaboradores, generando pérdida de recursos e impidiendo el cumplimiento de los objetivos.

ARBOL DE PROBLEMAS

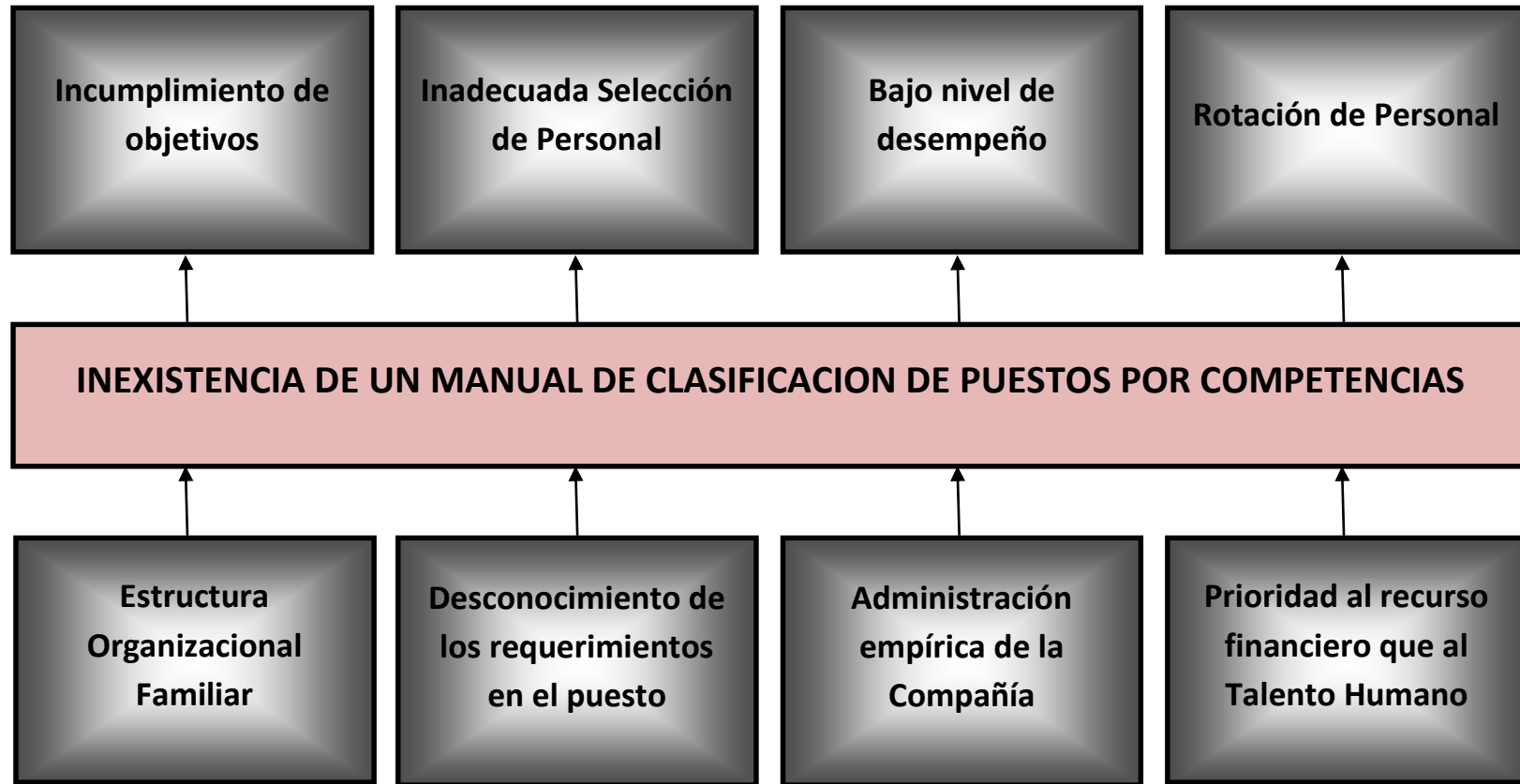


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

1.2.2. Análisis Crítico

La estructura organizacional familiar, ha llevado a que Cepeda Compañía limitada no cuente con un organigrama establecido que clasifique a los puestos en base a las competencias necesarias de una manera adecuada, imposibilitado a la compañía a llegar al cumplimiento de objetivos personales y corporativos impidiendo satisfacer a los clientes externos e internos.

Debido al desconocimiento de los requerimientos necesarios para el óptimo desempeño de cada puesto de trabajo se ha realizado una inadecuada selección de personal en base a competencias provocando retrasos e incumplimientos en la producción y estabilidad laboral.

El personal de Cepeda Compañía Limitada durante varios años ha manejado una administración empírica, mediante la incorrecta distribución de las actividades, deberes y responsabilidades, esto ha provocado un bajo nivel de desempeño y pérdidas de recursos por el mal uso y daño de materiales necesarios para la elaboración del producto generando innumerables pérdidas financieras y tecnológicas, causando molestias e insatisfacción en los clientes.

Los propietarios de la compañía han brindado mayor prioridad al recurso financiero dejando de lado al Talento humano necesario para el cumplimiento de las actividades ocasionando rotación de personal capacitado por el desconocimiento de sus funciones imposibilitando el crecimiento de la compañía y generando pérdida de talentos.

1.2.3. Prognosis.

De no clasificar los puestos por competencias esta falencia se convertirá en una de las principales causas por las que se realice una inadecuada selección de personal, que provoque bajo nivel de desempeño e incumplimiento de objetivos, a causa del desconocimiento de las actividades, deberes y responsabilidades de cada

puesto, creando un alto índice de rotación y pérdida de recursos que imposibilite a la organización brindar un buen servicio.

1.2.4. Formulación del Problema.

¿De qué manera influye la Clasificación de Puestos por competencias en el proceso de selección de personal de Cepeda Compañía Limitada?

1.2.5. Preguntas Directrices.

- ¿Cómo la clasificación de puestos por competencias mejora el desempeño laboral de los colaboradores?
- ¿Cuáles son las causas para que exista una inadecuada selección de personal?
- ¿Qué beneficios proporciona la Clasificación de Puestos por competencias al proceso de selección de personal?
- ¿Existe alguna alternativa de solución a la problemática investigada?

1.2.6. Delimitación del Objetivo de investigación.

La investigación del problema se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación que contiene:

- **Campo:** Psicología Industrial
- **Área:** Talento Humano
- **Aspecto:** Clasificación de puestos por competencias y Selección de Personal

- **Espacial:** Cepeda Compañía Limitada, ubicada en la Avenida José Peralta s/n y Numa Pompilio Llona.
- **Temporal:** En el periodo Diciembre 2013- Agosto 2014.

1.3. Justificación.

Los constantes cambios normativos y transformaciones estructurales en las que se ven inmersas las organizaciones actuales, han provocado una administración inadecuada de Gestión del Talento Humano, debido a la implementación de nuevas estrategias para mejorar el servicio prestado que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales y sociales de mejor manera.

Tener personal competente es de gran **interés** para las organizaciones, ya que proporciona un enfoque diferente de lo que las organizaciones venían realizando, por lo tanto es vital e **importante** manejar una gestión por competencias, que permitirá a la organización contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la organización, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica la clasificación de puestos.

La clasificación de puestos por competencias será el soporte fundamental para la selección de personal, brindará gran **utilidad** dentro de la empresa ya que orientará de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un puesto nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada puesto, por lo tanto servirá para agilizar la selección de personal dentro de la organización, también permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento de tener una nueva necesidad, apoyándose en la descripción de

puestos, también se lograra definir de una mejor manera el perfil de los puestos tomando en cuenta las competencias técnicas y conductuales mínimas requeridas de forma eficaz y eficiente influyendo en el desarrollo personal, profesional y empresarial.

Por la misma condición dinámica que se requiere al administrar el talento humano, resulta imprescindible fortalecer la clasificación de puestos por competencias e incluso guardar armonía con las reales necesidades que tiene la organización en el presente, tanto en su estructura como en los procesos cambiantes que toda organización atraviesa.

Es **importante** que se guarde el equilibrio y sinergia que deben existir entre la clasificación de puestos con las actividades generales y esenciales, conjuntamente con los planes, programas, misión, visión y objetivos organizacionales que el personal las desconoce, generando como consecuencia la desorganización, incumplimiento de la aplicación de la Ley, convirtiendo a la Administración de Talento Humano, en una área que no ejecuta técnicamente las funciones que le corresponden en el desarrollo del capital humano que es la razón de ser y su Misión, atendiendo día a día trámites de solución inmediateista que no resuelve los problemas de fondo del personal, sin que permitan alcanzar los objetivos y metas organizacionales en base a un desempeño eficiente en su Puesto.

Las autoridades de cepeda Compañía Limitada, han prestado la **factibilidad** necesaria para el fortalecimiento de la clasificación de puestos por competencias mediante la disposición de los recursos necesarios considerando que es la oportunidad para revisar y dar a conocer a los colaboradores las actividades, deberes y responsabilidades que en cada uno de los puestos de trabajo no se encuentren bien definidas, mejorando de esta manera el desempeño.

La investigación de temas relacionados y la correcta aplicación en el ámbito laboral y social servirá de base para lograr los objetivos planteados anteriormente, gracias a la **factibilidad** y deseo de los colaboradores y la organización.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General

Investigar la inexistencia de la Clasificación de Puestos por competencias en la Selección de personal de Cepeda Compañía Limitada.

1.4.2. Específicos.

- Diagnosticar la clasificación de puestos por competencias en Cepeda Compañía Limitada.
- Analizar el proceso de selección de personal en Cepeda Compañía Limitada.
- Proponer una alternativa de solución al problema investigado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes previos.

Los siguientes trabajos de investigación servirán de fundamento para determinar la realidad que existe en otras organizaciones con respecto a la clasificación de puestos por competencias, brindando gran apoyo para realizar un correcto manejo del manual que permita realizar un mejor proceso de selección de personal idóneo, tomando en consideración la importancia de resolver la problemática y las ventajas que conlleva clasificar los puestos en base a las competencias determinado acertadamente las actividades para un mejor desempeño y cumplimiento de objetivos.

Tema: “Elaboración de un manual de clasificación de puestos por competencias para los niveles directivo y profesional del Ministerio de turismo”.

Autor: Luis Rodrigo Llerena Cruz

Tutor: Ing. Carlos Cevallos

Objetivo General:

Elaborar un Manual de Clasificación de Puestos por Competencias para los Niveles Directivo y Profesional del Ministerio de Turismo.

Conclusiones:

El ingreso de nuevo personal a la Institución, no se lo hace de acuerdo a los requerimientos del ministerio para alcanzar sus objetivos.

Los ascensos y reclasificaciones del personal no se realiza a través de estudios técnicos o concursos de méritos, sino por palanqueos, amistad y pedidos de los funcionarios.

No se cuenta con una unidad de recursos humanos debidamente estructurada, por lo que no se ha implementado los subsistemas de Personal.

No existe preocupación por parte del nivel directivo por desarrollar y aprovechar las competencias que tienen los funcionarios, en beneficio de la entidad y de ellos mismos. (Cruz, 2004, pág. 113)

Comentario:

Al no existir un manual de clasificación de puestos por competencias no se ha aplicado un óptimo proceso de reclutamiento y selección a través de estudios técnicos o concursos de méritos y oposición, debido a que la unidad de Recursos Humanos no se encuentra bien estructura y sus subsistemas presentan diferentes deficiencias que han ocasionado grandes problemas.

Este estudio realizado tiene gran similitud con la problemática que tiene Cepeda Compañía Limitada y brindara apoyo para realizar un correcto manejo del manual de clasificación de puestos por competencias que incida positivamente en el proceso de selección de personal idóneo.

Tema: El levantamiento de perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal de Hotel Embassy de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”

Autor: Gabriel Vinicio Castillo Pérez.

Tutor: Psi. Educ. Mg. Cesar Yamberla.

Objetivo General

Establecer los problemas del levantamiento de perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal del Hotel Embassy de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. (Pérez, Repositorio UTA, 2013, pág. 11)

Conclusiones:

El hotel para realizar contrataciones no cuenta un levantamiento de perfil por competencias que facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El Hotel no cuenta con un formato de entrevistas o un banco de preguntas para una adecuada entrevista para el reclutamiento y selección de personal.

El personal del Hotel esta consiente de no tener bien definido su perfil de puesto de trabajo y en ocasiones realizan procesos erróneos o realizan funciones fuera de sus áreas.

La falta de ejecución de una estrategia adecuada para obtener un perfil por competencias hace que el personal a contratar sea regular y hasta erróneo porque no se tiene funciones definidas en cada puesto de trabajo. (Pérez, Repositorio UTA, 2013, pág. 85)

Comentario:

El estudio realizado por Gabriel Castillo ha servido para determinar la problemática que tiene el Hotel por la inexistencia de un perfil de cada puesto, causando un desconocimiento de las funciones que deben cumplir los colaboradores en su puesto de trabajo, provocando la realización errónea de actividades y dificultando el proceso de reclutamiento y selección.

Este estudio guiara satisfactoriamente el desarrollo eficiente del proyecto a investigar, porque aportará información que nos permitirá conocer cuál es la realidad actual sobre la implementación de la clasificación de puestos por competencias y el beneficio que brindara al momento de seleccionar al personal adecuado.

Tema: Restructuración del manual de clasificación de puestos por competencias del personal sujeto al régimen laboral de la empresa pública Metropolitana de movilidad y obras públicas.

Autor: Rafael Herdoíza Zavala

Tutor: Ing. Carlos Cevallos.

Objetivo general:

Reestructurar el manual de clasificación de puestos por competencias para mejorar la administración técnica de la empresa pública Metropolitana de movilidad y obras públicas.

Conclusiones:

La Unidad de Talento Humano no cuenta con un manual de clasificación de puestos actualizado, que permita administrar de manera técnica al recurso humano, hecho que ha obstaculizado para cumplir con las disposiciones constantes en el contrato colectivo vigente, relacionadas con la nivelación de sueldos y encargos de labores y/o tareas, por falta de este instrumento.

La Unidad de Talento Humano se encuentra dirigida por un profesional doctor en medicina, es decir, no cuenta el perfil necesario para la administración de los recursos humanos.

La misión y objetivos propuestos por la empresa, por la falta de una definición clara de funciones y responsabilidades, hace que estas se cumplan con dificultades y en la mayoría de casos sin el aporte de las destrezas y habilidades de cada trabajador.

El ingreso del personal, se ha dado tomando en cuenta las funciones y responsabilidades que constan en un Manual desactualizado, mismas que no tienen relación con el momento actual que vive la empresa, ocasionado poca identificación con la labor a cumplir. (Zavala, 2013, pág. 66)

Comentario:

La revisión de la problemática de este estudio parte desde la inadecuada ubicación de un profesional responsable de la administración de talento humano que permita cumplir con las especificaciones y necesidades provocando rotación, ausentismo que han obstaculizado el desarrollo y bienestar institucional y personal por el desconocimiento de las responsabilidades y funciones necesarias para un óptimo desempeño, permitiéndonos tomar en consideración los problemas existentes para mejorar la realidad la organización.

2.2. Fundamentación filosófica.

La investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo (Materialismo Histórico - Dialectico); crítico porque nos permite analizar y sustentar en base a temas científicamente estructurados la realidad socio-laboral y propositiva porque busca proponer alguna solución al problema investigado.

En el caso particular de esta investigación proponer el diseño de un manual de clasificación de puestos por competencias en la organización para mejorar el proceso de selección de personal.

Con la que el personal potencialice su desempeño personal y profesional por lo que la propuesta planteada debe estar encaminada a solucionar los problemas sociales en que el humanismo sea una pieza fundamental en toda acción individual y colectiva siempre buscando el bien común y el desarrollo participativo. (Bejarano Byron, 2014, p.14)

2.2.1. Fundamentación Sociológica

La sociología estudia al hombre en su medio social, es decir, en el seno de una sociedad, cultura, país, ciudad, clase social, etcétera.

La sociología no estudia la sociedad como "suma de individuos", sino que estudia las múltiples interacciones de esos individuos que son las que le confieren vida y existencia a la sociedad, es decir, se basa en la idea de que los seres humanos no actúan de acuerdo a sus propias decisiones individuales, sino bajo influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en la que viven. (Shimose Mitsuko, 2014, s/p)

La participación en el proceso de clasificación de puestos por competencias de todos los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. Permitirá que se sientan parte de una sociedad.

2.2.2. Fundamentación Psicológica

El ser humano como un organismo dinámico, un sistema de energía en busca constante de equilibrio, entre sus fuerzas internas y las de su medio ambiente. El campo de las fuerzas internas y externas que determinan su comportamiento, es lo que constituye su espacio vital. Resulta claro, entonces, que los cambios en el comportamiento del individuo ocurren en la medida en que él tenga la oportunidad de interactuar constantemente con su medio, incluyendo, desde luego los grupos sociales. (Malavassi Guillermo, 2009, s/p)

Este proceso permitirá que los colaboradores mejoren su comportamiento gracias a la valoración de sus competencias.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Los valores morales son elementos prioritarios en toda formación humana, que contribuyen al hombre a darle una dimensión de importancia y trascendencia ética, moral y cívica en el contexto de su convivencia y desempeño social.

La presente investigación se enmarca en una fundamentación axiológica encaminada en la honestidad, rectitud y la verdad concluyente sea cual fuere su resultado solo la verdad de los hechos provee conocimientos aplicables al desarrollo social, cultural y científico dentro de su convivir diario propiciando la responsabilidad, honestidad, amabilidad así como lealtad empresarial y la pro actividad en su trabajo. (Flores Luis, 2014, p. 16)

2.3. Fundamentación Legal.

Secretaría Nacional De Remuneraciones (Senres)

Con Oficio No 0506 MRL-FI-2012-EDT del 24 de Enero de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales expidió el informe favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador, el que refleja la necesidad de nuevas clases de puestos, de ahí la presente estructura ocupacional que se adjunta al informe técnico. (Senres, 2012, p. 11)

Art. 138.- Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.- La resolución que expida la SENRES con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la LOSCCA, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad.

Art. 141.- Clasificación de puestos.- Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Los grupos ocupacionales en ningún caso podrán exceder de 14 y corresponderán a los grados establecidos en la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

Artículo 173.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.- Las Unidad de Administración de Talento Humano, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados.

El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos. (Senres, 2005, p. 65-70)

Norma sustitutiva de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal

Art. 7.- De la Unidad de Administración del Talento Humano.- La Unidad de Administración del Talento Humano, o quien hiciera sus veces, es la encargada de administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicando la presente norma. (Ministerio de Relaciones, 2012, pág. 4)

Código de trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente

33.- Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,

34.- Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, establecidas en el artículo 124, de este Código.

Art. 137.- Prohibición de trabajo nocturno para menores.- Prohíbese el trabajo nocturno de menores de dieciocho años de edad.

Art. 138.- Trabajos prohibidos a menores.- Se prohíbe ocupar a mujeres y varones menores de dieciocho años en industrias o tareas que sean consideradas como peligrosas e insalubres, las que serán puntualizadas en un reglamento especial que será elaborado por el Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia, en coordinación con el Comité Nacional para la Erradicación Progresiva del Trabajo Infantil- CONEPTI, de acuerdo a lo previsto en el Código de la Niñez y Adolescencia y los convenios internacionales ratificados por el país.

Se prohíbe las siguientes formas de trabajo:

1. Todas las formas de esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, como la venta y el tráfico de niños, la servidumbre por deudas y la condición de siervo, y el

trabajo forzoso u obligatorio, incluido el reclutamiento forzoso u obligatorio de niños para utilizarlos en conflictos armados;

2. La utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la prostitución, la producción de pornografía o actuaciones pornográficas y trata de personas. (Trabajo, 2012)

Plan social buen vivir

Numeral 5 del artículo 3 de la Constitución de la República consagra como deber primordial del Estado, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y redistribuir equitativamente la riqueza para alcanzar el buen vivir.

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia

a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.

c. Implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad y la excelencia basados en normativas reconocidas internacionalmente.

d. Diseñar e implementar un marco normativo que estandarice los procedimientos de la administración pública.

e. Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública.

Art.- 9 del, establece que la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación-del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad

Art.- 33 de la constitución de la república del Ecuador establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo en sus diferentes formas es fundamental para el desarrollo saludable en una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de la vida plena.

Art.- 280 de la Constitución dispone que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

(Planificación, 2013)

2.4. Categorías Fundamentales

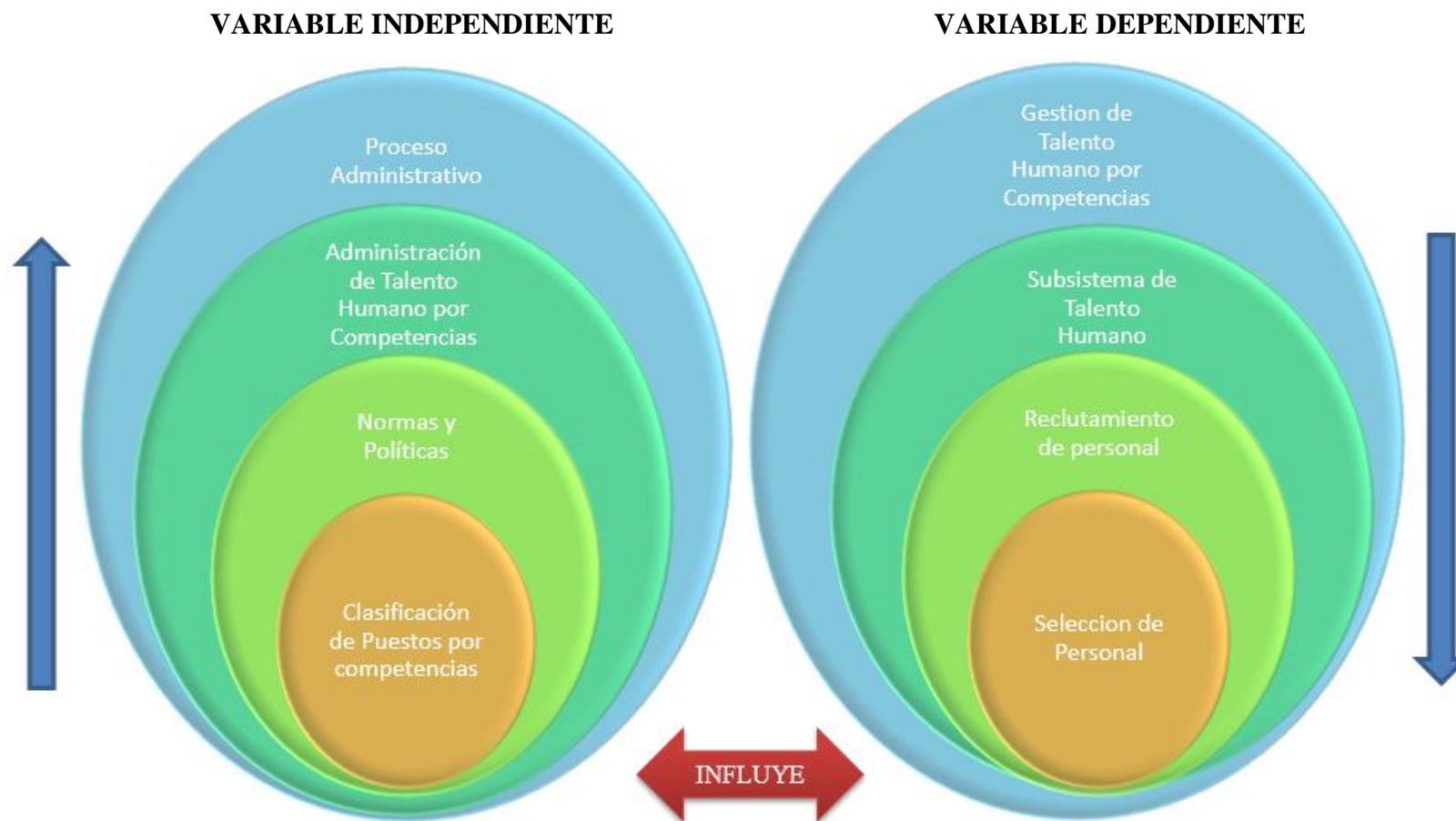


Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

CONSTELACIÓN DE IDEAS: VARIABLE INDEPENDIENTE

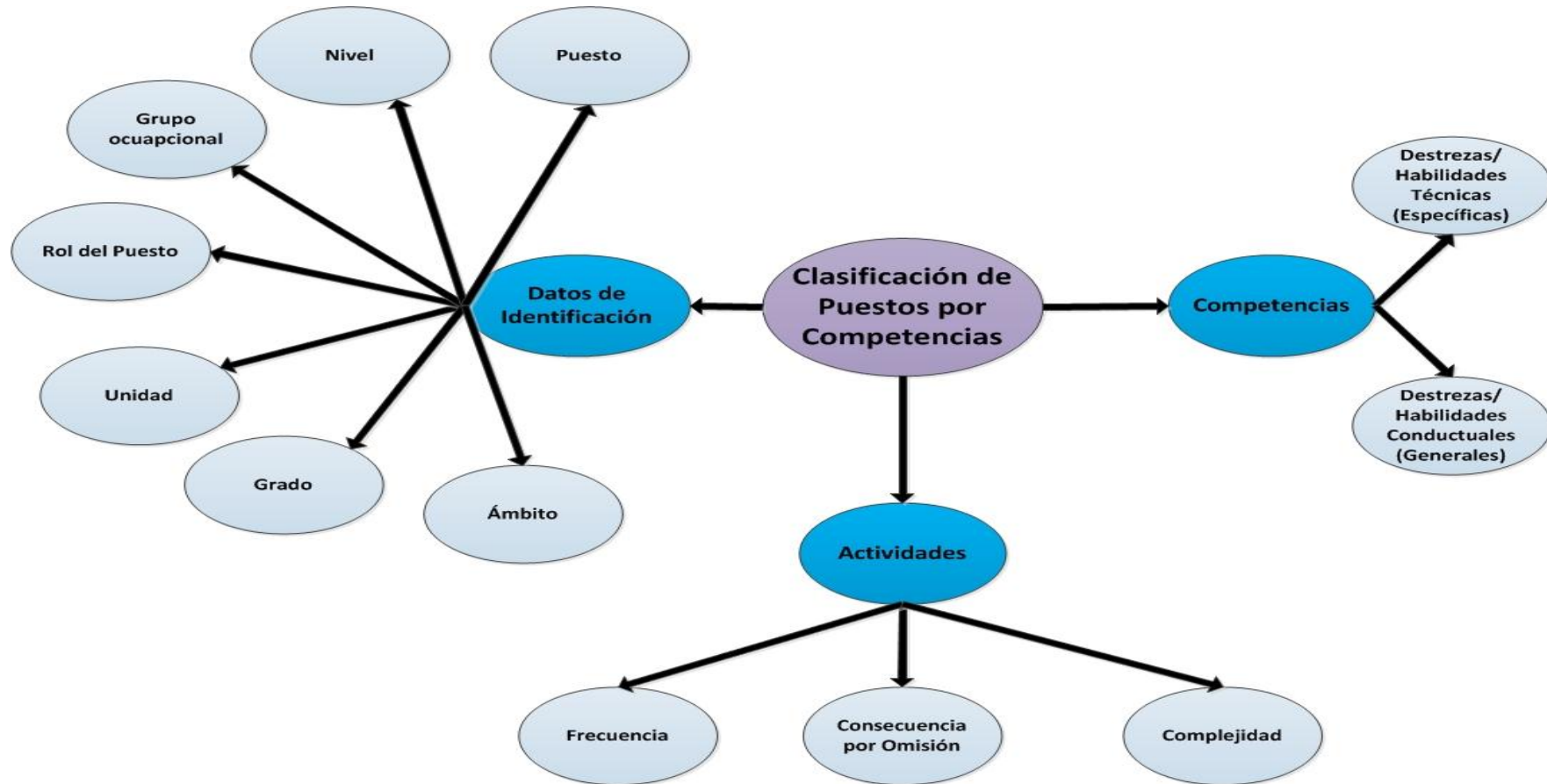


Gráfico N° 3: Constelación de Ideas

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

CONSTELACIÓN DE IDEAS: VARIABLE DEPENDIENTE

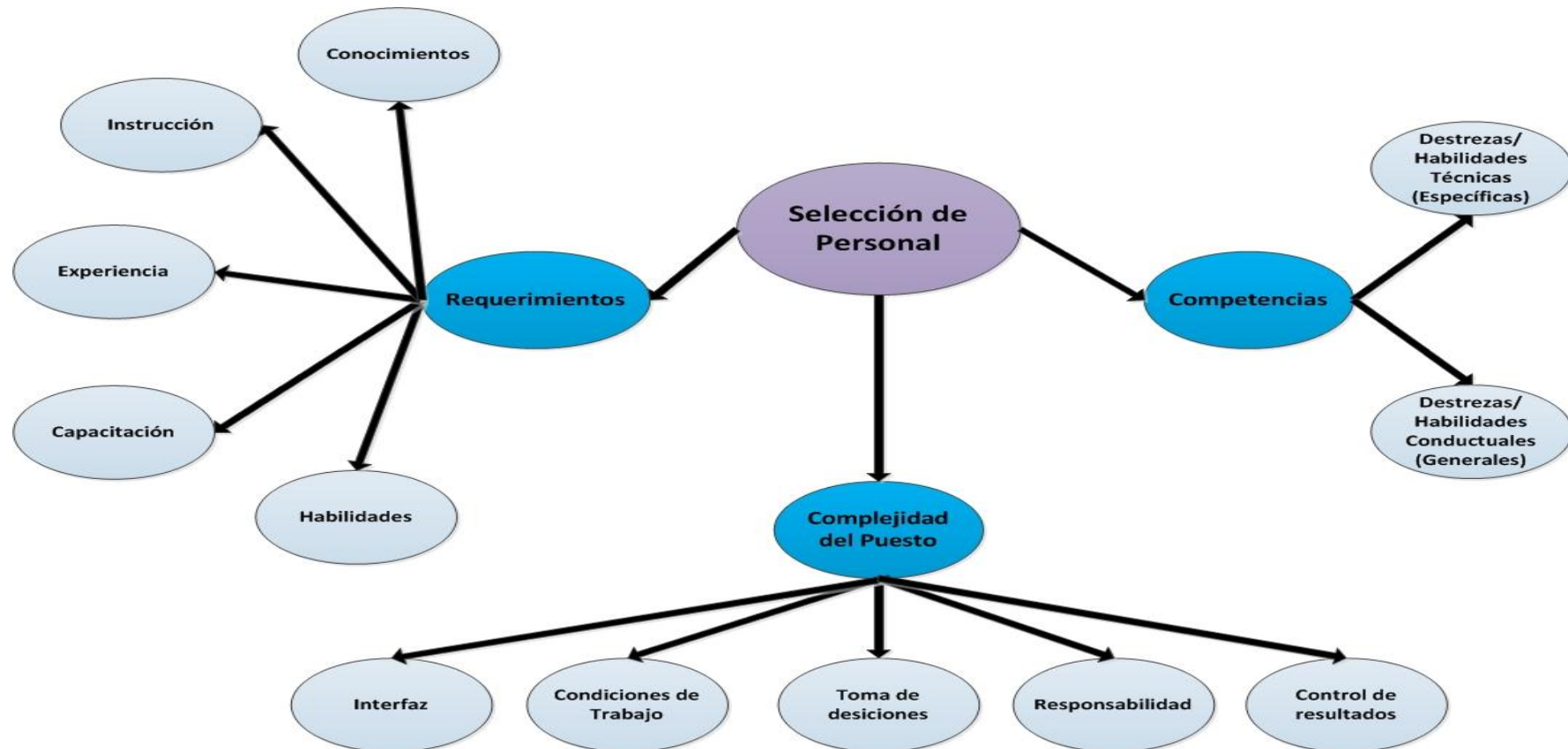


Gráfico N° 4: Constelación de Ideas

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

2.4.1. Variable independiente

PROCESO ADMINISTRATIVO

Establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial. (Chiavenato Idalberto, 2011, p. 96)

“Las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático” (James stoner, 2004, pág. 11).

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no sólo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por tanto, el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Planear: Diseñar estrategias y procesos para lograr la meta establecida por la organización con un tiempo definido, dando claridad a las acciones a realizar.

Organizar: Dar un orden lógico a las acciones implantadas en la etapa de planeación para el cumplimiento de los procesos administrativos.

Dirigir: Liderar un equipo de trabajo dando pautas específicas, logrando de esta manera los resultados esperados, estimulando el sentido de pertenencia por parte de todos los empleados de la organización

Controlar: Es la medición y evaluación de los procesos administrativos llevado a cabo en la organización identificando falencias y oportunidades, con el fin de tomar acciones correctivas y un plan de mejora. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2012, págs. 225 - 231)

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estar directamente relacionada con ella, mediante la adaptación al cambio.

ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:

La administración de talento humano es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración, por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas como responsable del área o como usuarios de la misma. (Alles M. A., 2009, pág. 12)

Administrar en su primera aceptación “gobernar, regir, aplicar”. Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral (Alles M. A., 2009, pág. 19)

Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Dessler, 2001)

“Afirma que la administración de talento humano por competencias corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (Mondy, 2005, pág. 4).

La Administración de Talento Humano por competencias promueve el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con competencias será una prioridad.

NORMAS Y POLÍTICAS:

Normas

La palabra norma suele usarse en dos sentidos uno amplio y otro estricto: el amplio se aplica a toda regla de comportamiento obligatoria o no, estricto corresponde a la que impone deberes o confiere derechos. (Maynez, 2002, pág. 4)

Las normas implican un conjunto de reglas o leyes que determinan el comportamiento y deben ser cumplidas por un determinado individuo en un específico lugar y tiempo. Existen distintos tipos de normas, dependiendo de

quién las promulgue, ante quién deban respetarse, quién es el encargado de ejercer el castigo por incumplimiento, hacia quiénes son destinadas y de quién se espera su obediencia. (Fernanda, 2013)

Las normas son lineamientos imperativos y específicos de acción que persiguen un fin determinado con mayor obligatoriedad en sus interpretaciones y aplicación.

Políticas:

La política es intrínseca a la naturaleza del hombre, que es necesaria para vivir en plenitud moral y que toda forma de gobierno puede tener una vertiente correcta y otra incorrecta (Aristoteles)

La palabra política proviene del griego politiké que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte con que se maneja un asunto. Las políticas son guiadas para orientar la acción: son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son los mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que ,mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles. (Hernandez, 2010)

Las Políticas y normas permiten diseñar la presente investigación de manera clara y concisamente a fin de que sean comprendidas incluso por aquellas personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS:

“El termino competencia hace referencia a características de personalidad, de venidas comportamientos, que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles M. , Comportamiento Organizacional, 2007).

Analizar puestos, para luego clasificarlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son efectuadas y que tipos de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las instituciones definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos

Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados. (Alles M. A., 2009, pág. 23)

La clasificación de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiaveato, 2010, pág. 226)

Es importante asignar a cada puesto las competencias necesarias, es decir definir qué capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización luego, se deberá considerar a que área pertenece el puesto, de este modo se asignaran las competencias específicas por último, se deberá analizar, en función de las áreas del puesto y la importancia de estas, el grado requerido de las competencias. (Alles M. A., 2009, pág. 21)

La clasificación de puestos por competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las actividades, deberes y responsabilidades en base a las competencias laborales de los puestos que conforman una organización y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos.

Es el procedimiento por el cual se organizan los puestos de acuerdo a su naturaleza e importancia, determinando las actividades necesarias para un óptimo desempeño y desarrollo de competencias.

COMPETENCIAS:

Habilidades o Destrezas Técnicas (específicas)

Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades o destrezas específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. (Lanuque, 2001)

Habilidades o destrezas conductuales (generales)

Competencias Generales son de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo y están basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones. (Lanuque, 2001)

ACTIVIDADES:

- **Frecuencia (F):** Frecuencia con que se realiza la actividad.
- **Consecuencia por Omisión (CO):** Que consecuencias podría conllevar la falta o incorrecta realización de la actividad.
- **Complejidad (C):** que tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.

	Frecuencia (F)	Consecuencia por Omisión (CO)	Complejidad (C)
1	Todos los días	Muy grave	Máxima
2	Al menos una vez por semana	Grave	Alta
3	Al menos una vez cada quince días	Considerable	Mediana
4	Una vez al mes	Menor	Baja
5	Otro (Bimestral, Trimestral Semestral etc.)	Mínima o Ninguna	Mínima

Tabla N°1: Formato de clasificación de actividades

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto:

No es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. (Louart, 1994, pág. 40)

Nivel:

Conjunto de puestos cuyas funciones principales son de similar complejidad y su desempeño exigen requisitos mínimos similares ligados al nivel de estudio (No profesional, Profesional, Directivo)

Grupo Ocupacional: Los grupos ocupacionales son categorías que permiten organizar a los colaboradores en razón a su formación, capacitación o experiencia reconocida.

Rol del puesto: Basado de acuerdo con la jerarquía de la organización (Servicios, operativo miembro, operativo líder, auxiliar, asistente, coordinador, gerente de área y gerente general).

Unidad: Es la unidad de organización en la que se dividen los órganos contenidos en la estructura de la compañía en base a la Dependencia o Área (Producción Administrativa)

Grado: Nivel asignado en base a la puntuación realizada por las competencias requeridas.

Ámbito: Espacio comprendido dentro de unos límites determinados (Nacional, Provincial, regional, Sectorial y Local)

2.4.2. Variable dependiente**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS:**

La gestión del talento humano por competencias es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. (Chiaveato, 2010, pág. 67)

Las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por

aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos a fin de construir competencias inéditas. (Alles M. A., 2009)

La nueva estructura social de las organizaciones exige que la gestión de los recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central. (Prieto, 2007)

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 178)

“El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles M. , Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2008, pág. 33).

Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Definir o revisar Visión y Misión

Definición de competencias por la máxima dirección de la empresa

Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

Validación de las competencias

Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Alles M. A., 2009)

La gestión de talento humano por competencias responde al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, cuyo propósito es garantizar en las organizaciones, un equipo humano competente, comprometido; capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades, para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad.

SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO:

En base a la Ley Orgánica De Servicio Civil y Carrera Administrativa (Loscca) en el Art. 116 se estipula que el Sistema integrado de desarrollo de recursos

humanos del servicio civil.- La administración de recursos humanos, responde a un sistema integrado que se sustenta en políticas, normas y procedimientos sobre los siguientes subsistemas:

Subsistema de Planificación del Talento Humano

Proceso que permite determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Las unidades de Administración de Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

La planificación del talento humano, deberá observar: Creación de puestos, contratos de servicios ocasionales, convenios o contratos de pasantías y prácticas, supresión de puestos.

Subsistema de Clasificación de Puestos

El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas del estado.

El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de puestos según sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

Subsistema de Selección de Personal

Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos

Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal

En el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano, a partir de los procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Subsistema de Evaluación del Desempeño

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con responsabilidades y perfiles del puesto.

Son áreas bien definidas dentro del departamento de Talento Humano tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa.

Permiten que las organizaciones cuenten con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de Talento Humano debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de Talento humano con los subsistemas de la empresa. (Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público)

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 2).

“Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 208).

Los medios de reclutamiento son:

A.- Reclutamiento interno.- Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.

B.- Reclutamiento externo.- Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.

C.- Reclutamiento mixto.- Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

La fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (William, 2000)

El reclutamiento de personal es la recopilación de información de diversos posibles candidatos para un puesto de trabajo mediante diversos medios externos e internos.

SELECCIÓN DE PERSONAL:

“La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (Alles M. , Selección por Competencias, 2008, pág. 103)

Escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 238)

Es el proceso mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo, una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (Dolan, 2003, pág. 85)

La selección de personal tiene por objetivo encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla.

Es una base que busca de entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa en base a los conocimientos, formación, experiencia y competencias requeridas, con la intención de ser productivo y competente.

COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Interfaz: Personas externas e internas que serán beneficiadas con la realización de las actividades de cada puesto.

Condiciones de trabajo: Análisis de las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

Toma de decisiones: Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

Responsabilidad: Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales.

Control de resultados: Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

REQUERIMIENTOS:

Conocimientos: Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

Instrucción: Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Experiencia: Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

Capacitación: Actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.

Habilidades: Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

2.5. Hipótesis.

Ho=La clasificación de Puestos por competencias no influye en la selección de personal de Cepeda Compañía Limitada.

H1= La clasificación de Puestos por competencias influye en la selección de personal de Cepeda Compañía Limitada.

2.6. Señalamiento de Variables.

Variable Independiente: Clasificación de Puestos por Competencias

Variable Dependiente: Selección de personal

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque investigativo.

El presente trabajo investigativo utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que cumple con las siguientes características:

Se utiliza técnicas cualitativas, ya que estas ayudan a llevar a cabo de mejor manera el proceso investigativo, dado que se tiene un contacto directo con el entorno a investigarse permitiendo conocer datos verídicos, claros y concisos acerca del problema, además se trabaja y reconoce a los factores inmersos dentro del campo de estudio y de esta manera la investigación está orientada hacia la comprensión del objeto de estudio.

También se utilizara la técnica cuantitativa, porque se realizara la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas en base a la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud el problema investigado.

El proceso que se desarrolla es parte fundamental de la investigación, debido a que se da importancia a cada paso y a cada detalle que se realiza o se logra dentro de la investigación; todas éstas características ayudan a plantear una solución adecuada al final del proceso. Algo importante y necesario mencionar es que se permite asimilar cambios significativos dentro del campo de estudio, por lo que esto ayuda a generar conocimientos que ayudan a un mejoramiento general dentro de la compañía ya que está asumiendo una posición dinámica.

3.2. Modalidad básica de la investigación

El desarrollo del presente proyecto de investigación se basa en los siguientes tipos de investigación:

3.2.1. Investigación bibliográfica – documental.

La investigación bibliográfica documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). (Herrera, 2004, pág. 98)

Dentro de la investigación es necesario tener amplios recursos bibliográficos es por eso que este tipo de investigación permite obtener datos claros y concisos acerca del objeto de estudio, por lo que se utiliza fuentes tales como libros, revistas, tesis de grado, informes técnicos y el internet con el propósito de detectar ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores, dichos recursos han sido apropiadamente utilizados debido a que la información obtenida ayuda a conocer las contribuciones para el objeto de estudio y nuevos aportes que se dan a la solución del problema.

3.2.2. Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen; en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos de la investigación. (Herrera, 2004, pág. 95)

El presente trabajo se ejecutará por las características de una investigación de campo porque tendrá un contacto directo con la realidad de los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. Es decir, se recolectará y se registrará directa y ordenadamente datos primarios en base a la documentación e información referente al problema de estudio, utilizando técnicas de investigación como: la observación y la encuesta para conocer a fondo la realidad e importancia de la investigación.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se ha visto la necesidad de utilizar los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Explicativa

“Señala que en este tipo de investigación, el investigador trata de encontrar posibles relaciones, causa efecto respondiendo a las preguntas por qué y como del evento estudiado” (Hurtado, 2000).

Se utilizara este tipo de investigación porque los estudios explicativos van más allá de la descripción de puestos por competencias, porque están dirigidos a responder a las causas que las originan y su interés se centra en explicar porque ocurre, indicando en qué condiciones se produce.

3.3.2. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, además trabaja sobre realidades y su característica fundamentalmente es la de presentarnos una interpretación correcta. (Rodriguez, 2005, pág. 26)

La presente investigación se apoyara en la investigación descriptiva para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Es importante detallar minuciosamente el problema, es decir se debe tomar en cuenta todas las características que sirvan de gran aporte para el clasificar los puestos en base a las competencias. Para recopilar toda la información necesaria se utiliza técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación que permitan procesar dichos datos y así obtener resultados acertados que sirvan de apoyo para la selección de personal.

3.3.3. Asociación de Variables.

Es aquella que demuestra asociación entre diferentes eventos, apoyados en las pruebas estadísticas; aquí se encuentran los estudios de asociación sin relación de dependencia.

Para el estudio de Investigación en Cepeda Cía. Ltda. se verifica la relación existente entre las variables de estudio, asociándolas y descubriendo si la metodología utilizada en la institución es la más idónea para los colaboradores y lo más importante es que se puede comprobar si con la clasificación de puestos por competencias se desarrolla de mejor manera la selección de personal competente.

3.4. Población y muestra

Para el presente proyecto investigativo no se utilizara ninguna muestra, debido a que se trabajara con toda la población que es el objeto de estudio.

Población	Número
Administrativa	20
Operativa	86
Total	106

Tabla 2: Población y Muestra

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

3.5.Operacionalización de Las Variables

Variable independiente: Clasificación de Puestos por Competencias

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Es el procedimiento por el cual se organizan los puestos de acuerdo a su naturaleza e importancia, determinando las actividades necesarias para un óptimo desempeño y desarrollo de competencias.	Organización de puestos Actividades Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto • Nivel • Grupo ocupacional • Rol del puesto • Unidad • Grado • Ámbito <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia • Consecuencia por Omisión • Complejidad <ul style="list-style-type: none"> • Destrezas / habilidades Técnicas • Destrezas/habilidades Conductuales 	<p>¿Cree usted que la clasificación de puestos por competencias mejorara la estructura organizacional?</p> <p>¿Conoce los datos de identificación como (nivel, grupo ocupacional, rol, unidad, grado y ámbito) que clasifican a su puesto?</p> <p>¿Conoce usted las actividades a cumplir en su puesto?</p> <p>¿Considera necesario clasificar las actividades en base a su frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad?</p> <p>¿Usted considera que la clasificación de puestos por competencias, facilite el proceso de selección del personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario

Tabla N°3: Operacionalización de variable Independiente

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Variable dependiente: Selección de personal

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Es una base que busca de entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa en base a los conocimientos, formación, experiencia y competencias requeridas, con la intención de ser productivo y competente.	Requerimientos Complejidad del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento• Instrucción• Experiencia• Capacitación• Habilidades <ul style="list-style-type: none">• Interfaz• Condiciones de trabajo• Toma de decisiones• Responsabilidad• Control de resultados	¿Fue admitido en la compañía mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿En el proceso de selección el conocimiento, instrucción, experiencia, capacitación o habilidades son aspectos fundamentales? ¿Ha establecido el departamento de Talento Humano una política de admisión de personal en base a la complejidad del puesto? ¿Considera conveniente que la selección de personal se realice en base a las competencias requeridas para el puesto? ¿Considera adecuado este procedimiento para llegar a contratar al personal idóneo en la empresa?	<ul style="list-style-type: none">• Observación• Entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario

Tabla N°4: Operacionalización de variable Dependiente**Elaborado por:** Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

3.6. Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	<p>Investigar la inexistencia de la Clasificación de Puestos por competencias en la Selección de personal de Cepeda Compañía Limitada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la clasificación de puestos por competencias en Cepeda Compañía Limitada. • Analizar el proceso de selección de personal en Cepeda Compañía Limitada. • Proponer una alternativa de solución al problema investigado.
¿De qué personas u objetos?	Hacia el personal de Cepeda Compañía Limitada, provincia de Tungurahua.
¿Sobre qué aspectos?	<p>Clasificación de puestos por competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesto • Nivel • Grupo ocupacional • Rol del puesto • Unidad • Grado • Ámbito • Frecuencia • Consecuencia por Omisión • Complejidad • Destrezas / habilidades Técnicas <p>Destrezas/habilidades Conductuales</p> <p>Selección de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Instrucción • Experiencia • Capacitación • Habilidades • Interfaz

	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Toma de decisiones • Responsabilidad • Control de resultados
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador Mónica Analuisa.
¿A Quiénes?	A 86 colaboradores operativos y 20 colaboradores administrativos de Cepeda Cía. Ltda.
¿Cuándo?	Inicio Diciembre 2013 a Agosto 2014
¿Dónde?	Cepeda Compañía Limitada, provincia de Tungurahua.
¿Cuántas veces?	Aplicaciones 1
¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Observación y Entrevistas
¿Con que?	Cuestionarios

Tabla N°5: Plan de recolección de la información

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

3.7. Procesamiento y Análisis

- Como primer paso se realizó el instrumento de investigación previo al problema planteado.
- Luego se lo aplicó al personal de Cepeda Compañía Limitada, provincia de Tungurahua,
- Una vez que se recogió toda la información fue analizada fomentando una revisión crítica analizando e interpretando sobre las encuestas planteadas.
- Se estableció la información y fue tabulada
- Finalmente se realizó las tablas y cuadros que permiten interpretar los resultados recogidos durante las entrevistas planteadas al personal de Cepeda Compañía Limitada, provincia de Tungurahua.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Encuesta aplicada a los colaboradores administrativos y operativos

N° 01: ¿Cree usted que la clasificación de puestos por competencias mejorara la estructura organizacional?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	81
No	20	19
Total	106	100

Tabla N°6: Mejoramiento de la estructura organizacional

Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

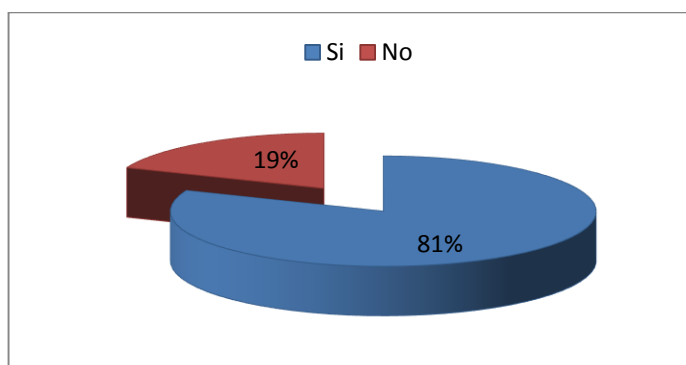


Gráfico N° 5: Mejoramiento de la estructura organizacional

Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla.

Análisis e Interpretación:

Los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda., 86 de ellos contestaron que SI que representa el 81% y 20 contestan que NO que representa el 19% a la interrogante formulada.

Se determina que los colaboradores de Cepeda Cia. Ltda consideran que al implementar un manual que clasificación de puestos en base a las competencias necesarias se lograra mejorar la estructura de la organización.

N° 02: ¿Conoce los datos de identificación como (nivel, grupo ocupacional, rol, unidad, grado y ámbito) que clasifican a su puesto?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	39
No	65	61
Total	106	100

Tabla N°7: Datos de identificación de un puesto
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

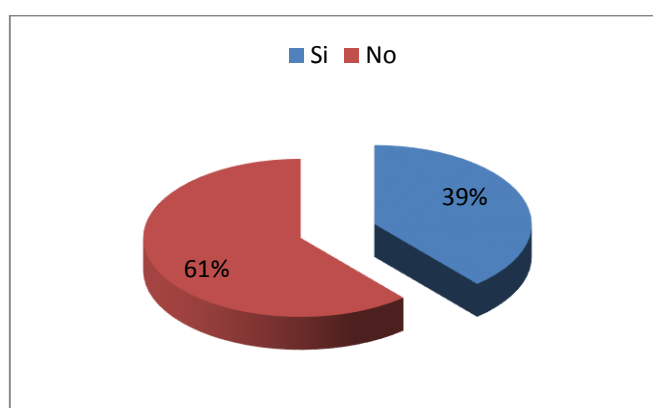


Gráfico N°6: Datos de identificación de un puesto
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

Mediante la encuesta realizada a los 106 colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. (100,0 %), 41 de ellos contestaron que SI (39%) a la inquietud planteada, mientras que 65 de ellos contestaron que NO (61%) a la interrogante formulada.

De acuerdo a los resultados se puede establecer que los colaboradores no conocen los datos que identifican a su puesto como (nivel, grupo ocupacional, rol, unidad, grado y ámbito) debido a que no existe una clasificación adecuada de los puestos.

Nº: 03: ¿Conoce usted las actividades a cumplir en su puesto?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	86
No	15	14
Total	106	100

Tabla N°8: Actividades de un puesto
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

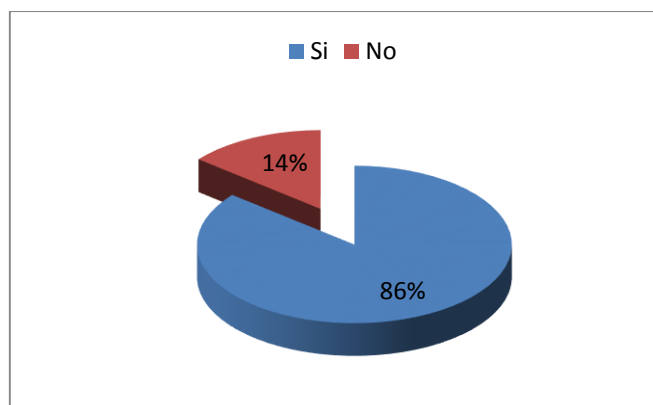


Gráfico N° 7: Actividades de un puesto
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

Siendo 106 los colaboradores encuestados (100,0 %), 91 de ellos contestan que SI (86%) a la inquietud planteada, mientras que 15 de ellos contestan que NO (14%) a la interrogante formulada.

Se interpreta que los colaboradores de operativos conocen las actividades que deben cumplir en su puesto de trabajo, mientras que una mínima cantidad de colaboradores administrativos no conoce claramente las actividades a desarrollarse en su puesto porque existen actividades cruzadas provocando bajo desempeño e incumplimiento de objetivos.

N°: 04: ¿Considera necesario clasificar las actividades en base a su frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	82
No	19	18
Total	106	100

Tabla N°9: Clasificación de actividades
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

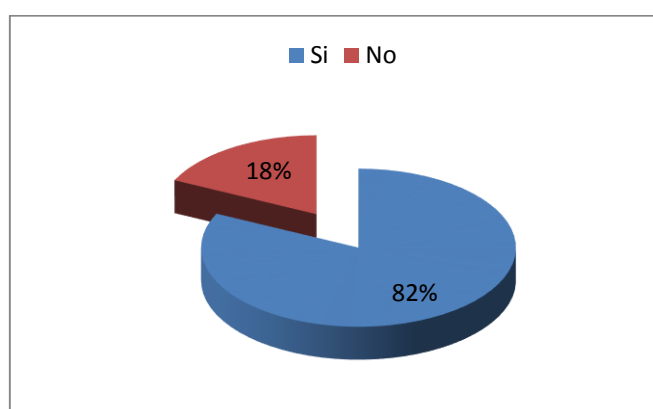


Gráfico N° 8: Clasificación de actividades
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

De los 106 colaboradores encuestados (100,0 %), 97 de ellos contestan que SI (82%) a la inquietud planteada, mientras que 19 de ellos contestan que NO (18%) a la interrogante formulada.

De acuerdo con los datos obtenidos se puede analizar que los colaboradores consideran necesario clasificar a las actividades en base a su frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad para determinar la responsabilidad e importancia y clasificarlas en actividades específicas y generales.

Nº: 05: ¿Usted considera que la clasificación de puestos por competencias, facilite el proceso de selección del personal?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	76
No	25	24
Total	106	100

Tabla N°10: Facilitación de selección de personal
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

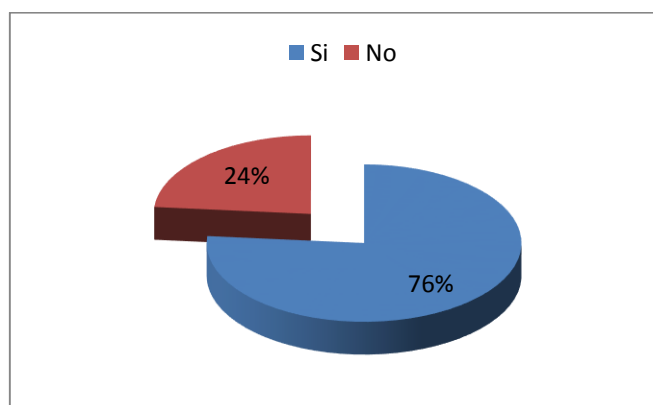


Gráfico N° 9: Facilitación de selección de personal
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

Siendo 106 los colaboradores encuestados (100,0 %), 81 de ellos contestan que SI (76%) a la inquietud planteada, mientras que 25 de ellos contestan que NO (24%) a la interrogante formulada.

Mediante los datos obtenidos se puede establecer que los colaboradores consideran que al clasificar los puestos por competencias se podrá realizar un mejor proceso de selección de personal por que servirá de soporte para determinar los requerimientos necesarios para cada puesto.

Nº: 06: ¿Fue admitido en la compañía mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	74
No	28	26
Total	106	100

Tabla N°11: Admisión del personal
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

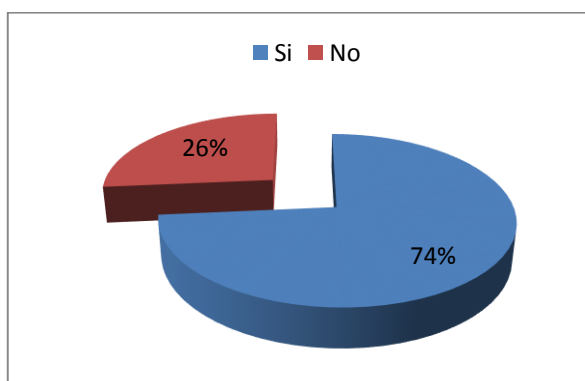


Gráfico N° 10: Admisión del personal
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

Los 106 colaboradores encuestados (100,0 %), 78 de ellos contestan que SI (74%) a la inquietud planteada, mientras que 28 de ellos contestan que NO (26%) a la interrogante formulada.

Con ello logramos determinar que la mayoría de los colaboradores han ingresado a laborar en la compañía mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal, mientras que una parte de los colaboradores no ha sido parte de un proceso similar.

Nº: 07: ¿Ha establecido el departamento de Talento Humano una política de admisión de personal en base a la complejidad del puesto?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	63
No	39	37
Total	106	100

Tabla N°12: Política de Admisión

Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

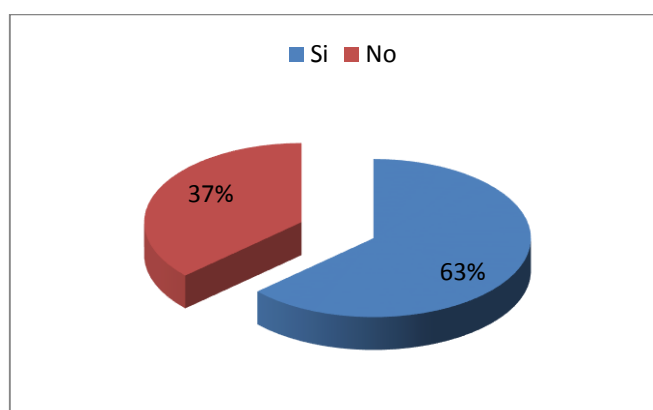


Gráfico N° 11: Política de Admisión

Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

67 de 106 colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. Han contestado que SI (63%) a la inquietud planteada, mientras que 39 de ellos contestan que NO (37%) a la interrogante formulada.

Los colaboradores encuestados determinaron que el departamento de Talento Humano si ha logrado determinar una política de admisión de personal en base a la complejidad de cada puesto que permita un mejor desenvolvimiento y eficacia en cada puesto de trabajo según las competencias necesarias.

Nº: 08: ¿Considera conveniente que la selección de personal se realice en base a las competencias requeridas para el puesto?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	85
No	16	15
Total	106	100

Tabla N°13: Selección por competencias
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

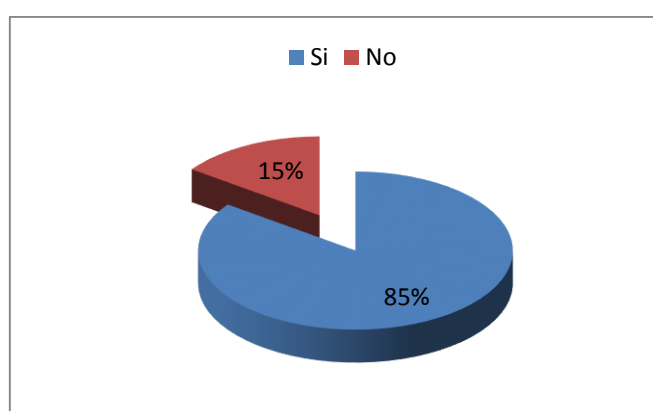


Gráfico N° 12: Selección por competencias
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

Los colaboradores de cepeda Cía. Ltda. 90 de ellos contestaron que SI que representa el 85% y 16 contestan que NO que representa el 15% a la interrogante formulada.

Se puede determinar que existe conciencia en los colaboradores porque en base a los resultados obtenidos en la encuesta logramos determinar que los colaboradores consideran conveniente que la selección de personal se realice en base a las competencias requeridas para el puesto garantizando el ingreso de personal competente.

Nº: 09: ¿Considera adecuado este procedimiento para llegar a contratar al personal idóneo en la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	87
No	14	13
Total	106	100

Tabla N°14: Procedimiento de contratación de personal

Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

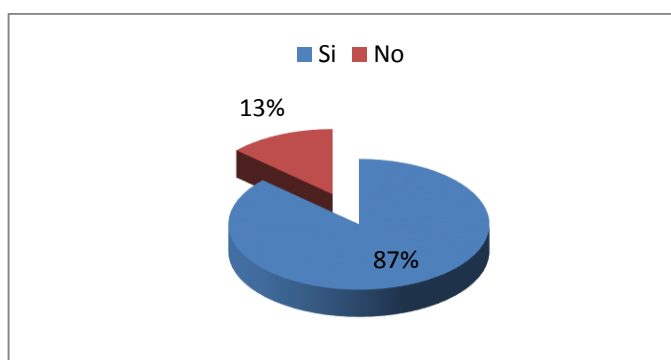


Gráfico N° 13: Procedimiento de contratación de personal

Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.

Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis e Interpretación:

Siendo 106 los colaboradores encuestados (100,0 %), 92 de ellos contestan que SI (87%) a la inquietud planteada, mientras que 14 de ellos contestan que NO (13%) a la interrogante formulada.

De acuerdo con los datos obtenidos se puede analizar que los colaboradores consideran adecuado que se realice un procedimiento de reclutamiento y selección de personal en base a la clasificación de puestos por competencias para llegar a contratar al personal idóneo en la empresa.

Nº: 10: ¿En el proceso de selección el conocimiento, instrucción, experiencia, capacitación o habilidades son aspectos fundamentales?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	82
No	19	18
Total	106	100

Tabla N°15: Aspectos Fundamentales para el proceso de selección
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

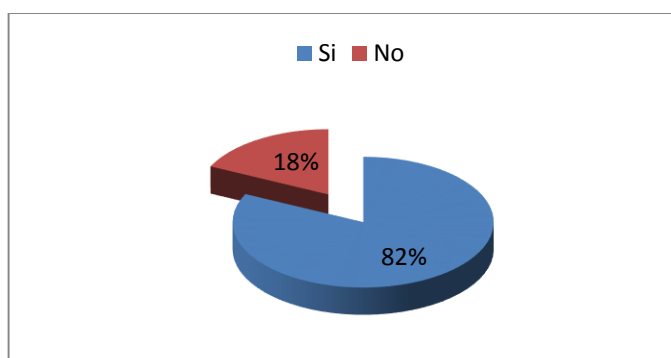


Gráfico N° 14: Aspectos Fundamentales para el proceso de selección
Fuente: Encuesta colaboradores de Cepeda Cía. Ltda.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Análisis Interpretación:

Los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. , 87 de ellos contestaron que SI que representa el 82% y 18 de ellos contestan que NO que representa el 18% a la interrogante formulada.

Se interpreta que existe conciencia en los colaboradores porque consideran que el conocimiento, instrucción, experiencia, capacitación o habilidades son aspectos fundamentales a considerar en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

4.2. Verificación de la Hipótesis

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Afirmativa = Alternativa (H1): “La Clasificación de puestos por competencias **SI** incide en la Selección de Personal de la empresa Cepeda Compañía Limitada”.

Hipótesis Negativa = Nula (H0): “La Clasificación de puestos por competencias **NO** incide en la Selección de Personal de la empresa Cepeda Compañía Limitada”.

4.2.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel de **p= 0.05** de confiabilidad

4.2.3. Descripción de la Población

La investigación se está realizando con la población de 106 colaboradores dividida en 86 operativos y 20 Administrativos de Cepeda Compañía Limitada.

4.2.4. Especificación de lo Estadístico

Se trata de un cuadrado de contingencia de **4 filas por 2 columnas**, en las que 4 filas estarán compuestas por 4 preguntas seleccionadas de la encuesta aplicada a los colaboradores de Cepeda Compañía Limitada, de acuerdo a los criterios aleatorios y cualitativos dados por el autor de la investigación, y 2 filas compuestas por la alternativa de respuesta en cada interrogante, siendo esta: SI y NO.

El estadístico de prueba Chi-Cuadrado para una muestra está calculado en base a la fórmula:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

Dónde:

χ^2 = Valor estadístico de Chi o Ji cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

4.2.5. Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir primero determinamos los grados de libertad (gl), con el cuadro formado por 4 filas y 2 columnas.

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (4-1)(2-1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

Por lo tanto con 3 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 y en la tabla estadística se obtiene el chi cuadrado teórico χ^2_{t4}

Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g=grados de libertad p=área a la derecha
El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.571	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617

Gráfico N° 15: Tabla Distribución Chi-Cuadrado.
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Se puede observar que para la probabilidad de 0.05 corresponde la cifra:

7.815.

4.2.6. Recolección de datos y cálculos Estadísticos

FRECUENCIA OBSERVADA

Alternativas	Categorías		Sub
	SI	NO	Total
¿Cree usted que la clasificación de puestos por competencias mejorará la estructura organizacional?	86	20	106
¿Conoce los datos de identificación como (nivel, grupo ocupacional, rol, unidad, grado y ámbito) que clasifican a su puesto?	41	65	106
¿Fue admitido en la compañía mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal?	78	28	106
¿Considera conveniente que la selección de personal se realice en base a las competencias requeridas para el puesto?	90	16	106
SUB TOTAL	295	129	424

Tabla N°16: Frecuencia Observada Colaboradores
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

FRECUENCIA ESPERADA

Alternativas	Categorías		Sub
	SI	NO	Total
¿Cree usted que la clasificación de puestos por competencias mejorará la estructura organizacional?	73,75	32,25	106
¿Conoce los datos de identificación como (nivel, grupo ocupacional, rol, unidad, grado y ámbito) que clasifican a su puesto?	73,75	32,25	106
¿Fue admitido en la compañía mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal?	73,75	32,25	106
¿Considera conveniente que la selección de personal se realice en base a las competencias requeridas para el puesto?	73,75	32,25	106
SUB TOTAL	295	129	424

Tabla N°17: Frecuencia Observada Colaboradores
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Cálculo del CHI-CUADRADO

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
86	73,75	12,25	150,06	2,035
41	73,75	-32,75	1072,56	14,543
78	73,75	4,25	18,06	0,245
90	73,75	16,25	264,06	3,581
20	32,25	-12,25	150,06	4,653
65	32,25	32,75	1072,56	33,258
28	32,25	-4,25	18,06	0,560
16	32,25	-16,25	264,06	8,188
CHI CUADRADO CALCULADO				67,062

Tabla N°18: Cálculo del Chi-cuadrado
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

4.2.7. Decisión

- Se rechaza H_0 si el valor calculado de Chi-Cuadrado es mayor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.
- Se acepta H_0 si el valor calculado de Chi-Cuadrado es menor que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.

Chi-Cuadrado Calculado : 67,062

Valor Obtenido Tabla de Distribución Chi-Cuadrado : 7.815

Hipótesis Afirmativa = Alternativa (H1):

“La Clasificación de puestos por competencias **SI** incide en la Selección de Personal de Cepeda Compañía Limitada”.

Regla de Decisión

Se rechaza H_0 si el valor calculado de Chi-Cuadrado es mayor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad. Según la regla de cálculo podemos observar que el chi cuadrado calculado es mayor al valor obtenido en la tabla de distribución por lo que se procede a tomar como hipótesis resultante H_1 , que dice:

“La Clasificación de puestos por competencias SI incide en la Selección de Personal de Cepeda Compañía Limitada”.

Representación Gráfica

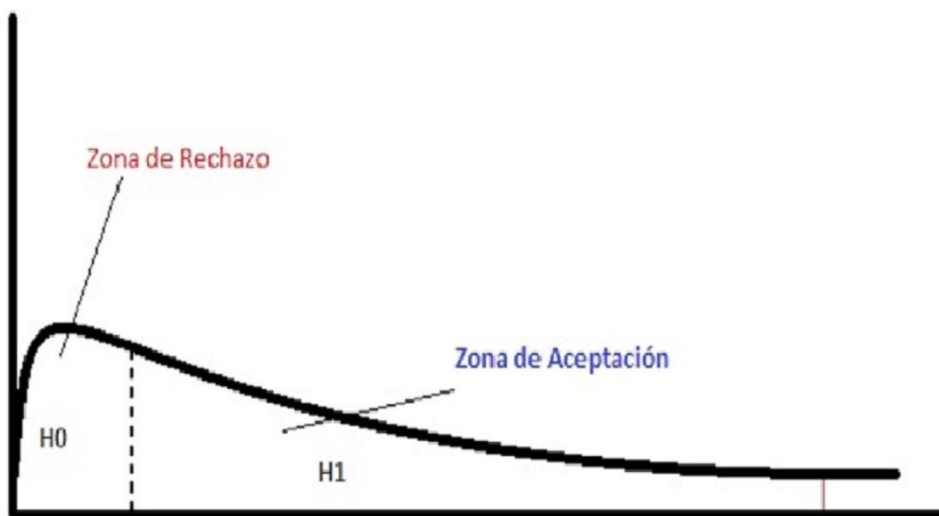


Gráfico N°16: Zona de aceptación y rechazo
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Durante el desarrollo de esta investigación se pudieron establecer las siguientes conclusiones:

- Los colaboradores de Cepeda Compañía Limitada no conocen las competencias y los datos de identificación que clasifican a sus puestos lo que ocasiona confusión al momento de determinar la estructura organizacional y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- En Cepeda Compañía Limitada la selección de personal se ha realizado de una manera muy poco técnica porque no se han determinado las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y por ello en varias ocasiones no se ha seleccionado a la persona correcta debido a la inexistencia de un manual de clasificación de puestos por competencias.
- Se concluye que Cepeda Compañía Limitada no tiene un manual de clasificación de puestos por competencias que permita seleccionar al personal en base a las competencias, complejidad, responsabilidad y requerimientos necesarios el óptimo desempeño de cada puesto de trabajo.

5.2. Recomendaciones:

Después de haber realizado el respectivo análisis e interpretación de los resultados, y de establecer las conclusiones pertinentes se establecen las siguientes recomendaciones para solucionar el problema encontrado:

- Se recomienda realizar una clasificación de puestos por competencias en base a la realidad y necesidades corporativas y poner en conocimiento de todo el personal las competencias y los datos de identificación de cada puesto, con el objetivo de que cada colaborador este consiente de las responsabilidades que debe cumplir.
- Seleccionar al personal en base a la clasificación, descripción, perfil, valoración y profesiograma de puestos de trabajo cumpliendo con las especificaciones de ley, con el objetivo de que el nuevo colaborador cumpla con los requerimientos necesarios para el óptimo cumplimiento de actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Diseñar un manual de clasificación de puestos por competencias que brinde soporte y guía para seleccionar al personal base a las competencias, complejidad del puesto y responsabilidades necesarias para el eficiente desarrollo y cumplimiento de objetivos cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema:

“MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA UNA ÓPTIMA SELECCIÓN DE PERSONAL DE CEPEDA COMPAÑÍA LIMITADA”

Institución: Cepeda Compañía Limitada.

Beneficiarios: Personal Administrativo y Operativo de Cepeda Compañía Limitada, provincia de Tungurahua.

Ubicación: Cepeda Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en la Av. José Peralta s/n y Numa Pompilio Llona.

Tiempo estimado de la ejecución: Diciembre 2013 Agosto 2014.

Equipo Técnico Responsable: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Costo: Se empleará \$780 USD

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Los colaboradores de Cepeda Cía. Ltda. el 87% considera que la clasificación de puestos por competencias mejorara el proceso de selección de personal en la

compañía. En vista de que los colaboradores no conocen los datos de identificación y la clasificación de puestos en base a las competencias requeridas para cada puesto, se ha generado la necesidad de implementar un manual que clasifique a los puestos en base a las competencias, complejidad del puesto y responsabilidades para mejorar el proceso de selección.

Al implementar un manual que clasifique a los puestos en base a los requerimientos para cada puesto se mejorara la estructura y estabilidad de la compañía, orientando a todos los miembros de la empresa hacia el óptimo desempeño y cumplimiento de objetivos satisfaciendo las necesidades de los clientes externos e internos involucrados.

6.3. Justificación

La presente propuesta es de mucha **importancia** para la empresa Cepeda Cía. Ltda. Porque solucionara la problemática actual mediante la implementación de un manual que permita clasificar a los puestos en base a las competencias y requerimientos necesarios, permitiendo de esta manera mejorar el proceso de selección de personal idóneo para cada puesto.

Los resultados que se espera obtener al clasificar los puestos por competencias, es seleccionar al personal adecuado para cada puesto de trabajo y con ello llegar al cumplimiento de objetivos personales y corporativos satisfaciendo a los clientes externos e internos.

También será de gran **utilidad** para todos los colaboradores de la compañía porque se podrán establecer las actividades deberes y responsabilidades necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

Al realizar la presente propuesta se tendrá un **impacto** favorable porque se obtendrá una base necearía que permitirá identificar los requerimientos necesarios al momento de seleccionar al personal para un determinado puesto.

La clasificación de puestos por competencias es una herramienta clave en el proceso de selección de personal, ya que por medio de esto se mejora la estructura organizacional seleccionando al personal adecuado y disminuyendo la rotación de personal y pérdida de recursos.

También el manual de clasificación de puestos será de gran soporte para el departamento de Talento Humano por que le permitirá obtener la descripción, perfil, valoración y los profesiogramas de puestos de trabajo, cumpliendo con las especificaciones y necesidades del departamento y a la vez le permitirá determinar que requerimientos se pueden cumplirse mediante capacitación o selección y evaluar el desempeño en base a las competencias.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Manual de clasificación de puestos por competencias para mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Cepeda Compañía Limitada.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.
- Diseñar la estructura organizacional según la clasificación de puestos por competencias.
- Seleccionar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.

6.5. Análisis de la Factibilidad

- **Político:** para poder realizar la presente propuesta se cuenta con el apoyo y la colaboración de gerencia y todos los colaboradores administrativos y operativos que conforman la compañía.

- **Sociocultural:** Implementar la cultura basada en competencias en las empresas ecuatorianas es una tarea llena de obstáculos, sin embargo es necesario para mejorar la productividad y desarrollo de las empresas el país, para evitar resistencias se debe establecer programas de capacitación que permitan viabilizar de mejor manera la propuesta.
- **Tecnológica:** Desde la perspectiva tecnológica la propuesta es viable porque la empresa cuenta con las tecnologías necesarias que incluyen hardware, software para su implementación.
- **Económico:** La inversión que representa la implementación de un manual de clasificación de puestos por competencias es de \$780, esta inversión es mínima de la cual se obtendrán muchos beneficios al momento de seleccionar al personal adecuado, permitiendo obtener beneficios económicos que compensaran la inversión inicial.
- **Financiero:** Cepeda Cía. Ltda. invierte constantemente en capacitar a su personal para mejorar las competencias requeridas para un puesto de trabajo, generando un presupuesto en la cual se tendrán resultados importantes para mejorar su gestión de trabajo.
- **Legal:** El diseño del manual de clasificación de puestos por competencias es factible porque se basara en la normativa legal estipulada por la LOSEP, SENRES y la LOSSCA.

6.6. Fundamentación

La clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de Talento Humano, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo.

En el proceso se determinan y ordenan los puestos, en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponde. Inicia con la descripción de puestos, hasta el agrupamiento por nivel, grupo ocupacional, rol del puesto, unidad, grado y ámbito que identifican al puesto.

El propósito fundamental del Manual de clasificación de puestos por competencias es el de facilitar el proceso de selección de personal, dotando al departamento de Talento Humano un instrumento para la incorporación del personal que posea las mejores competencias para un determinado puesto de trabajo, de manera que su desempeño en el puesto alcance un nivel de excelencia y el desarrollo integral, que permita lograr sus objetivos personales y el éxito de la compañía.

Método de Clasificación de puestos en base a competencias:

El método cuantitativo de puestos es la herramienta escogida por el cual se determinara la clasificación de puestos en base a la cantidad de puntos de los factores de puesto.

El sistema de puntos es el más empleado para la clasificación de puestos por que sus resultados son más precisos y permiten manejar con mayor detalle los factores.

Los factores utilizados para clasificar los puestos son:

Competencias: Son conocimientos asociados a la instrucción formal destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los siguientes sub factores:

- Instrucción formal: Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.
- Experiencia: Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.
- Habilidades de gestión: Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

- **Habilidades de comunicación:** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

Complejidad del puesto: Determinada el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos a través de los siguientes sub factores:

- **Condiciones de trabajo:** Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.
- **Toma de decisiones:** Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

Responsabilidad: Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza en el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional a través de los siguientes sub factores:

- **Rol del puesto:** Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales.
- **Control de resultados:** Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este sub factor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.

SISTEMA DE PUNTOS DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS			
FACTORES	SUB FACTORES	SUB TOTAL PUNTOS	TOTAL PUNTOS
COMPETENCIAS	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de Gestión	100	
	Habilidades de Comunicación	100	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
RESPONSABILIDAD	Rol del puesto	200	300
	Control de resultados	100	
TOTAL			1000

Tabla N°19: Sistema de clasificación de puestos
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Niveles estructurales y grupos ocupacionales:

Cada nivel y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos son similar valoración, independientemente de los proceso institucionales en los que actúan.

Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL
NO PROFESIONAL	Servicios 1
	Servicios 2
	Apoyo 1
	Apoyo 2
	Apoyo 3
	Apoyo 4
PROFESIONAL	Profesional 1
	Profesional 2
	Profesional 3
	Profesional 4
	Profesional 5
	Profesional 6
	Profesional 7
DIRECTIVO	Director de Área

Tabla N°20: Nivel y Grupo ocupacional
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

Escala de intervalos de valoración:

Por el resultado alcanzado en la valoración de puestos se definió el grupo ocupacional que corresponde a la siguiente escala:

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
		DESDE	HASTA
1	Servicios 1	153	213
2	Servicios 2	214	273
3	Apoyo 1	274	334
4	Apoyo 2	335	394
5	Apoyo 3	395	455
6	Apoyo 4	456	516
7	Profesional 1	517	576
8	Profesional 2	577	637
9	Profesional 3	638	697
10	Profesional 4	698	758
11	Profesional 5	759	819
12	Profesional 6	820	879
13	Profesional 7	880	940
14	Director de Área	941	1000

Tabla N° 21: Nivel y Grupo ocupacional
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

6.7. Modelo Operativo

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO
SOCIALIZACIÓN	Socializar con los colaboradores de Cepeda Compañía Limitada sobre la importancia de un manual de clasificación de puestos por competencias.	Realizar una presentación en power point sobre los beneficios y la factibilidad de los manuales de clasificación de puestos por competencias y realizar reuniones para poner en conocimiento a los colaboradores.	- Computador - Diapositivas - Proyector	- Asistente de Talento Humano	2014-02-10 Hasta 2014-02-28
PLANIFICACIÓN	Planificar la estructura de la propuesta sobre Implementación de un manual de clasificación de puestos por competencias que permita mejorar el proceso de selección.	Diseñar un manual de clasificación de puestos por competencias que permita mejorar el proceso de selección en base a los requerimientos de la compañía.	- Material de escritorio - Computadora	- Asistente de Talento Humano	2014-03-03 Hasta 2014-03-28
EJECUCIÓN	Ejecutar el levantamiento de los manuales de clasificación de puestos por competencias para optimizar el proceso de selección.	Realizar el levantamiento de la información necesaria para completar el manual de clasificación de puestos por competencias.	- Material de escritorio - Computadora	- Asistente de Talento Humano - Colaborador de cada puesto de trabajo. - Jefe inmediato.	2014-03-31 Hasta 2014-08-01

EVALUACIÓN	Evaluar si el departamento de Talento Humano ha optimizado el proceso de selección al momento de aplicar el manual de clasificación de puestos por competencias	Seleccionar al personal idóneo para un puesto en base al manual de clasificación de puestos por competencias	- Computador	- Asistente de Talento Humano - Jefe inmediato - Gerente Administrativo. - Gerente General	2014-08-04
-------------------	---	--	--------------	---	------------

Tabla N° 22: Modelo Operativo de Ejecución
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla

6.8. Administración

La unidad operativa que estará administrando la propuesta estará formado por:

- Gerente administrativo
- Asistente de Talento Humano

6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta (Previsión de la evaluación)

El monitoreo y evaluación para determinar la eficiencia de los manuales de clasificación de puestos por competencias, se lo hará de manera continua y en un tiempo determinado para comprobar la correcta selección de personal. Durante este periodo se podrá detectar posibles errores y deficiencias que tenga la aplicación lo que conlleve a tomar decisiones oportunas en cuanto a la, continuidad, modificación, sustitución o posible eliminación de la aplicación.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerencia general
¿Por qué Evaluar?	Por qué es necesario determinar la correcta aplicación de los manuales de clasificación de puestos por competencias.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar la importancia de la utilización de los manuales de clasificación de puestos por competencias en la selección de personal.
¿Quiénes evalúan?	Gerente Administrativo
¿Cuándo evaluar?	Durante la ejecución los manuales de clasificación de puestos por competencias para seleccionar al personal idóneo para cada puesto.
¿Cómo evaluar?	Mediante el ingreso de la persona adecuada al puesto.
¿Con que evaluar?	Mediante el óptimo desempeño de la persona seleccionada y el cumplimiento de objetivos del puesto.

Tabla N° 23: Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta
Elaborado por: Mónica Elizabeth Analuisa Bonilla



***MANUAL DE
CLASIFICACIÓN DE
PUESTOS POR
COMPETENCIAS***

PRESENTACIÓN:

El presente manual de clasificación de puestos por competencias contiene los siguientes formularios:

1.- Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto:

Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un colaborador dentro de la compañía en base a las siguientes estipulaciones:

1. Datos de identificación
2. Misión del puesto
3. Actividades del puesto
4. Interfaz del puesto
5. Conocimientos requeridos
6. Instrucción formal requerida
7. Experiencia laboral requerida
8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas
9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)
10. Requerimientos de selección y capacitación
11. Valoración del puesto

2.- Formulario de Valoración de Puesto:

La valoración de puestos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de puestos para conseguir una valoración relativa interna y la importancia que este tiene en la compañía.

La valoración del puesto se obtiene basándose en el perfil de competencias del puesto que contiene:

1. Competencias: Instrucción formal, experiencia, habilidades de gestión y de comunicación.
2. Complejidad del puesto: Condiciones de trabajo y toma de decisiones.

3. Responsabilidad: Rol del puesto, control de resultados.
4. Rangos de ponderación: Puntaje total, grupo ocupacional, grado y puesto.

**CLASIFICACION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS DE CEPEDA
COMPAÑÍA LIMITADA.**

1. Servicios
2. Operativo Miembro
3. Operativo Líder
4. Auxiliar
5. Asistente
6. Coordinador
7. Gerente de Área
8. Gerente General

Nota: El presente manual ha sido realizado con el apoyo de cada jefe inmediato y el colaborador de cada puesto de trabajo con el objetivo de levantar información real que sirva de soporte para el departamento de Talento Humano.

1.- SERVICIOS



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Administración – Talento Humano
Puesto	Conserje	Código	200
Nivel	No Profesional	Puntos	403 pts.
Grupo Ocupacional	Apoyo 3	Grado	Grado 5 Apoyo 3
Rol del Puesto	Servicios		

2.- Misión del Puesto

Limpiar, vigilar, conservar y mantener las instalaciones de la empresa contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente, la seguridad y bienestar de los clientes externos e internos.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F 5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	CO 5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	CM 5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	TOTAL
Trasladar materia prima	5	5	5	30
Vender la Chatarra	1	5	5	26
Realizar actividades de Chofer	5	5	4	25
Abrir y cerrar las puertas de la fábrica	5	5	4	25
Colaborar con la seguridad	5	5	4	25
Retirar las encomiendas	5	5	4	25
Realizar otras tareas afines y complementarias,	5	5	4	25

conforme a las necesidades requeridas.				
Limpiar las ventanas	2	4	5	22
4.- Interfaz del Puesto				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.			
Trasladar materia prima	Operativos y Clientes			
Vender la Chatarra	Operativos, administrativos y gerencia			
Realizar actividades de Chofer	Operativos, administrativos y gerencia			
Abrir y cerrar las puertas de la fábrica	Operativos, administrativos, gerencia, clientes y proveedores			
Colaborar con la seguridad	Operativos, administrativos, gerencia, clientes y proveedores			
Retirar las encomiendas	Operativos, administrativos, gerencia y clientes			
Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a las necesidades requeridas.	Operativos, administrativos, gerencia, clientes y proveedores			
Limpiar las ventanas	Operativos, administrativos, gerencia, clientes y proveedores			
Personal de Confianza				
5.- Conocimientos Requeridos				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Trasladar materia prima	Manejo de recursos			
Vender la Chatarra	Ventas, negociación y facturación			
Realizar actividades de Chofer	Conducción			
Abrir y cerrar las puertas de la fábrica	Ninguno			
Colaborar con la seguridad	Seguridad, Primeros auxilios			
Retirar las encomiendas	Conducción			
Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a las necesidades requeridas.	Atención y servicio			
Limpiar las ventanas	Limpieza de superficies			

6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Bachillerato	Bachiller	Conducción, jardinería		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia		Hasta 1 año		
Especificidad de la experiencia		Relacionada		
Contenido de la experiencia		Servicios		
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Expresión oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.			X
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Pensamiento crítico	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.			X
Percepción de sistemas y entorno	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores.		X	
Generación de ideas	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.			X

Pensamiento estratégico	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.			X
Mantenimiento de equipos	Realiza la limpieza de equipos, herramientas, materiales y otros equipos.			X
9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación				
Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
Liste los Conocimientos				

Manejo de recursos	X	
Ventas, negociación y facturación		X
Conducción	X	
Ninguno		
Seguridad, Primeros auxilios		X
Conducción	X	
Atención y servicio		X
Limpieza de superficies	X	
Liste la Instrucción Formal		
Conducción, jardinería		
	X	
Liste el contenido de la Experiencia		
Servicios		
	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Manejo de recursos materiales	X	
Expresión oral	X	
Orientación / asesoramiento	X	
Pensamiento crítico	X	
Percepción de sistemas y entorno	X	
Generación de ideas	X	
Pensamiento estratégico	X	
Mantenimiento de equipos		X
Liste las Destrezas Conductuales		
Orientación de servicio		X
Orientación a los resultados		X
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	
Iniciativa	X	
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS			COMPLEJIDAD DEL PUESTO			RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades	Condiciones de trabajo		Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	13	40	100	80	40	25	60



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Administración - Talento Humano

PUESTO: Conserje

CÓDIGO: 200

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	2 años	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------	--------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional:

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

2.-OPERATIVO MIEMBRO



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Producción
Puesto	Plataformas	Código	6
Nivel	No Profesional	Puntos	460 pts.
Grupo Ocupacional	Apoyo 4	Grado	Grado 6 Apoyo 4
Rol del Puesto	Operativo Miembro		

2.- Misión del Puesto

Elaborar e instalar plataforma sobre chasis respetando los requerimientos de cliente y parámetros de Producción.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F 5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	CO 5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	CM 5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	TOTAL
Colocar tejido de plataforma de carrocería	4	4	3	16
Preparar material para la plataforma de carrocería	4	4	4	20
Cortar, unir y tapar tubos para plataforma de carrocería	4	4	4	20
Preparar el chasis para fabricación de plataforma de carrocería	4	4	4	20
Rayar y colocar placas para postes de plataforma para la carrocería	4	4	4	20
Colocar los postes y armar la plataforma de la carrocería	4	4	4	20

Resoldar plataforma de la carrocería	4	4	4	20
Tejer bodegas para cargas	4	4	3	16

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Colocar tejido de plataforma de carrocería	Plataformas
Preparar material para la plataforma de carrocería	Plataformas
Cortar, unir y tapar tubos para plataforma de carrocería	Plataformas
Preparar el chasis para fabricación de plataforma de carrocería	Plataformas
Rayar y colocar placas para postes de plataforma para la carrocería	Plataformas
Colocar los postes y armar la plataforma de la carrocería	Plataformas
Resoldar plataforma de la carrocería	Plataformas
Tejer bodegas para cargas	Plataformas

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Colocar tejido de plataforma de carrocería	Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas
Preparar material para la plataforma de carrocería	Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas
Cortar, unir y tapar tubos para plataforma de carrocería	Soldadura
Preparar el chasis para fabricación de plataforma de carrocería	Máquinas y Herramientas
Rayar y colocar placas para postes de plataforma para la carrocería	Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas
Colocar los postes y armar la plataforma de la carrocería	Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas
Resoldar plataforma de la carrocería	Soldadura

Tejer bodegas para cargas		Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas		
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Bachillerato	Técnico	Soldadura		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia		1 año		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Soldadura		
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Instalación	Instala maquinarias, herramientas y equipos de alta complejidad.	X		
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Planificación y gestión	Cumple con los objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Instalación	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X
Instalación	Instala accesorios, partes o programas.		X	
Reparación	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X

Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales.		X	
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación				
Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
Liste los Conocimientos				
Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas	X			
Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas	X			
Soldadura	X			
Máquinas y Herramientas	X			

Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas	X	
Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas	X	
Soldadura	X	
Utilización de equipos de medición y máquinas herramientas	X	
Liste la Instrucción Formal		
Soldadura		
	X	
Liste el Contenido de la Experiencia		
Soldadura		
	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Instalación	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Organización de sistemas	X	
Planificación y gestión	X	
Instalación	X	
Instalación	X	
Reparación	X	
Organización de sistemas	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo		X
Liderazgo	X	
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
85	25	60	40	80	60	50	60



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL																					
INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.	UNIDAD O PROCESO: Producción																				
PUESTO: Plataformas	CÓDIGO: 6																				
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO																					
1. COMPETENCIAS																					
1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	1.2 EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto. NO PROFESIONALES Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Operativo Miembro 1 año <input checked="" type="checkbox"/> Operativo Lider 2 años <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Auxiliar 2 años <input type="checkbox"/> Asistente 2 - 3 años <input type="checkbox"/> Coordinador 3 - 4 años <input type="checkbox"/> Gerente de área 4 - 5 años <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Gerente General 5 a más años <input type="checkbox"/>																				
1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control. <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																					
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades. <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas. <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3.- RESPONSABILIDAD																					
3.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales NO PROFESIONALES Servicios <input type="checkbox"/> Operativo Miembro <input checked="" type="checkbox"/> Operativo Lider <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Auxiliar <input type="checkbox"/> Asistente <input type="checkbox"/> Coordinador <input type="checkbox"/> Gerente de área <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Gerente General <input type="checkbox"/>	3.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
4.- RANGOS DE PONDERACIÓN																					
Puntaje Total: <input type="text" value="460"/>																					
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Apoyo 4"/>	Puesto Institucional : <input type="text" value="Plataformas"/>																				
Grado: <input type="text" value="Grado 6 Apoyo 4"/>																					
6.- OBSERVACIONES																					
Fecha: <input type="text" value="jueves, julio 17, 2014"/>																					
Máxima Autoridad																					
Responsable de la Unidad o Proceso	Responsable de Recursos Humanos																				

2.-OPERATIVO MIEMBRO



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Producción
Puesto	Pintura de Carrocerías y Complementos	Código	31
Nivel	No Profesional	Puntos	460 pts.
Grupo Ocupacional	Apoyo 4	Grado	Grado 6 Apoyo 4
Rol del Puesto	Operativo Miembro		

2.- Misión del Puesto

Preparar y pintar la unidad de acuerdo a los requerimientos del cliente y parámetros de Producción, limpiar exteriormente unidad y arreglar cualquier falla en la pintura.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F 5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	CO 5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	CM 5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	TOTAL
Trazar los cortes de pintura según las O.P.	4	4	5	24
Masillar las uniones y fallas en fibras de los forros exteriores	4	4	4	20
Fondear la carrocería	4	4	4	20
Pintar la carrocería	4	4	4	20
Pintar los accesorios (espejos de retrovisores, rejilla de depurador, guardachoque, aires acondicionados, etc.)	4	4	4	20
Lijar forros exteriores para masillado	4	4	3	16

Lijar las áreas masilladas	4	4	3	16
Lijar el fondo	4	4	3	16

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Trazar los cortes de pintura según las O.P.	Pintores
Masillar las uniones y fallas en fibras de los forros exteriores	Pintores
Fondear la carrocería	Pintores
Pintar la carrocería	Pintores
Pintar los accesorios (espejos de retrovisores, rejilla de depurador, guardachoque, aires acondicionados, etc.)	Terminadores, adaptadores y forros exteriores
Lijar forros exteriores para masillado	Pintores
Lijar las áreas masilladas	Pintores
Lijar el fondo	Pintores

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Trazar los cortes de pintura según las O.P.	Manufactura para operarios
Masillar las uniones y fallas en fibras de los forros exteriores	Masillado y Seguridad Industrial, Defectos de aplicación.
Fondear la carrocería	Alistamiento de metales y plásticos, Tecnología de barnices de acabado.
Pintar la carrocería	Sistemas poliéster y PU, Tecnología en base de agua.
Pintar los accesorios (espejos de retrovisores, rejilla de depurador, guardachoque, aires acondicionados, etc.)	Alistamiento de plásticos,
Lijar forros exteriores para masillado	Masillado y Seguridad Industrial
Lijar las áreas masilladas	Masillado y Seguridad Industrial
Lijar el fondo	Masillado y Seguridad Industrial, Sistema Rapid y Repair.

6.- Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Nivel Técnico	Técnico	Pintura, Masillado y Lijado

7.- Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Pintura

8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Operación y control	Controla la operación de los sistemas y procesos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas presentadas.	X		
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		X	
Selección de equipos	Escoge estrategias para la automatización de ciertas actividades.		X	
Operación y control	Controla la operación de los sistemas y procesos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas presentadas.	X		
Operación y control	Opera los sistemas y procesos e implementa los ajustes para		X	

	solucionar fallas en la operación de los mismos.			
Operación y control	Controla la operación de los sistemas y procesos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas presentadas.	X		

9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Manufactura para operarios	X	
Masillado y Seguridad Industrial, Defectos de aplicación.		X
Alistamiento de metales y plásticos, Tecnología de barnices de acabado.		X

Sistemas poliéster y PU, Tecnología en base de agua.		X
Alistamiento de plásticos,		X
Masillado y Seguridad Industrial	X	
Masillado y Seguridad Industrial	X	
Masillado y Seguridad Industrial, Sistema Rapid y Repair.		X
Liste la Instrucción Formal		
Pintura, Masillado y Lijado	X	X
Liste el Contenido de la Experiencia		
Pintura	X	X
Liste las Destrezas Técnicas		
Organización de sistemas	X	
Operación y control	X	
Organización de sistemas	X	
Generación de ideas	X	
Selección de equipos	X	
Operación y control	X	
Operación y control	X	
Operación y control	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados		X
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo		X
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
85	25	60	40	80	60	50	60



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.	UNIDAD O PROCESO: Producción
PUESTO: Pintura de Carrocerías y Complementos	CÓDIGO: 31

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativo Líder	2 años	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------	--------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input checked="" type="checkbox"/>
Operativo Líder	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:	<input type="text" value="460"/>		
Grupo Ocupacional:	<input type="text" value="Apoyo 4"/>	Puesto Institucional :	<input type="text" value="Pintura de Carrocerías y Complementos"/>
Grado:	<input type="text" value="#N/A"/>		

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

2.-OPERATIVO MIEMBRO



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Producción
Puesto	Tapicería	Código	70
Nivel	No Profesional	Puntos	440 pts.
Grupo Ocupacional	Apoyo 3	Grado	Grado 5 Apoyo 3
Rol del Puesto	Operativo Miembro		

2.- Misión del Puesto

Elaborar e instalar la tapicería en todos los accesorios coordinados por producción manteniendo el orden y limpieza de telas, tapicería e insumos utilizados en el proceso

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	5	5	4	25
Medir tela para asientos, accesorios, forros interiores y canastillas	4	5	4	24
Coser tela para canastillas, accesorios y asientos	4	4	4	20
Tapizar los accesorios	4	4	4	20
Recabar los Suministros e Insumos para las O.P.	5	5	3	20
Enfundar los asientos	3	4	4	19
Cortar tablas para estructuras de asientos	2	4	4	18

Cortar tela para asientos, accesorios, forros interiores y canastillas	4	4	3	16
4.- Interfaz del Puesto				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.			
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	Forros Interiores, Electricistas, Canastillas y Terminados			
Medir tela para asientos, accesorios, forros interiores y canastillas	Forros Interiores y Terminados			
Coser tela para canastillas, accesorios y asientos	Canastillas y Terminadores			
Tapizar los accesorios	Canastillas y Terminadores			
Recabar los Suministros e Insumos para las O.P.	Terminados			
Enfundar los asientos	Tapiceros			
Cortar tablas para estructuras de asientos	Tapiceros			
Cortar tela para asientos, accesorios, forros interiores y canastillas	Tapiceros y canastillas			
5.- Conocimientos Requeridos				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	Trabajo en equipo, liderazgo			
Medir tela para asientos, accesorios, forros interiores y canastillas	Instrumentos de Medición			
Coser tela para canastillas, accesorios y asientos	Costura			
Tapizar los accesorios	Tapicería			
Recabar los Suministros e Insumos para las O.P.	Metalmecánica			
Enfundar los asientos	Tapicería			
Cortar tablas para estructuras de asientos	Utilización de máquinas y herramientas			
Cortar tela para asientos, accesorios, forros interiores y canastillas	Costura			
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		

Bachillerato	Educación Básica	Tapicería		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia	1 año			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Tapicería			
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Instalación	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)				

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Trabajo en equipo, liderazgo	X	
Instrumentos de Medición	X	
Costura	X	
Tapicería	X	
Metalmecánica	X	
Tapicería	X	
Utilización de máquinas y herramientas	X	
Costura	X	
Liste la Instrucción Formal		
Tapicería	X	

Liste el Contenido de la Experiencia		
Tapiería	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Manejo de recursos materiales		X
Manejo de recursos materiales	X	
Organización de sistemas	X	
Organización de sistemas	X	
Manejo de recursos materiales		X
Manejo de recursos materiales		X
Instalación	X	
Organización de sistemas	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	25	60	40	80	60	50	60



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL																																													
INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.	UNIDAD O PROCESO: Producción																																												
PUESTO: Tapicería	CÓDIGO: 70																																												
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO																																													
1. COMPETENCIAS																																													
1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. <table border="1"> <tr><td>Educación Básica</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bachiller</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - Tecnología</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 4 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 5 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 6 años o más</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Diplomado Superior</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Especialista</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Maestría o PHD</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>	1.2 EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto. NO PROFESIONALES <table border="1"> <tr><td>Servicios</td><td>Hasta 1 año</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Operativo Miembro</td><td>1 año</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Operativo Líder</td><td>2 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> PROFESIONALES <table border="1"> <tr><td>Ejecución de apoyo</td><td>2 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución de procesos</td><td>2 - 3 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td>3 - 4 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td>4 - 5 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> DIRECTIVO <table border="1"> <tr><td>Dirección de unidad organizacional</td><td>5 a más años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	Operativo Miembro	1 año	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo Líder	2 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo	2 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	5 a más años	<input type="checkbox"/>
Educación Básica	<input type="checkbox"/>																																												
Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>																																												
Técnico	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>																																												
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>																																												
Especialista	<input type="checkbox"/>																																												
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>																																												
Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>																																											
Operativo Miembro	1 año	<input checked="" type="checkbox"/>																																											
Operativo Líder	2 años	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución de apoyo	2 años	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución de procesos	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución y supervisión de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución y coordinación de procesos	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>																																											
Dirección de unidad organizacional	5 a más años	<input type="checkbox"/>																																											
1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control. <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
1	2	3	4	5																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
1	2	3	4	5																																									
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																																													
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades. <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas. <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
1	2	3	4	5																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
1	2	3	4	5																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
3.- RESPONSABILIDAD																																													
3.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales NO PROFESIONALES <table border="1"> <tr><td>Servicios</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Operativo Miembro</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Operativo Líder</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> PROFESIONALES <table border="1"> <tr><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución de procesos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> DIRECTIVO <table border="1"> <tr><td>Dirección de unidad organizacional</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Servicios	<input type="checkbox"/>	Operativo Miembro	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo Líder	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>	3.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. <table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
Servicios	<input type="checkbox"/>																																												
Operativo Miembro	<input checked="" type="checkbox"/>																																												
Operativo Líder	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>																																												
Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>																																												
1	2	3	4	5																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																									
4.- RANGOS DE PONDERACIÓN																																													
Puntaje Total: <input type="text" value="440"/>																																													
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Apoyo 3"/>	Puesto Institucional : <input type="text" value="Tapicería"/>																																												
Grado: <input type="text" value="Grado 5 Apoyo 3"/>																																													
6.- OBSERVACIONES																																													
Fecha: <input type="text" value="martes, julio 15, 2014"/>																																													
Máxima Autoridad																																													

Responsable de la Unidad o Proceso	Responsable de Recursos Humanos																																												

3.-OPERATIVO LIDER



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Producción
Puesto	Ventanas	Código	72
Nivel	No Profesional	Puntos	538 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 1	Grado	Grado 7 Profesional 1
Rol del Puesto	Operativo Líder		

2.- Misión del Puesto

Construir e instalar ventanas de acuerdo a los requerimientos de Producción. Y mantener el orden, la limpieza y el control de Perfilería de aluminio para ventanas.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	5	5	4	25
Doblar los marcos de ventanas	4	4	4	20
Enderezar marcos de ventanas	4	4	4	20
Destajar el marco de ventanas	4	4	4	20
Colocar la ventana y accesorios en la carrocería	4	4	4	20
Cortar perfiles de aluminio para ventanas	4	4	3	16

Cortar el exceso para el marco de ventanas	4	4	3	16
Armar la ventana	4	4	3	16

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	Ventanas
Doblar los marcos de ventanas	Ventanas
Enderezar marcos de ventanas	Ventanas
Destajar el marco de ventanas	Ventanas
Colocar la ventana y accesorios en la carrocería	Ventanas
Cortar perfiles de aluminio para ventanas	Ventanas
Cortar el exceso para el marco de ventanas	Ventanas
Armar la ventana	Ventanas

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	Trabajo en equipo
Doblar los marcos de ventanas	Máquinas y Herramientas
Enderezar marcos de ventanas	Instrumentos de medición
Destajar el marco de ventanas	Máquinas y Herramientas
Colocar la ventana y accesorios en la carrocería	Máquinas y Herramientas
Cortar perfiles de aluminio para ventanas	Máquinas y Herramientas
Cortar el exceso para el marco de ventanas	Máquinas y Herramientas
Armar la ventana	Máquinas y Herramientas

6.- Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Máquinas y Herramientas

7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	2 años			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Ventanería			
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Instrucción	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Instalación	Instala cableados y equipos sencillos.		X	
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Instalación	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X
9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan	X		

	producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización			
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Trabajo en equipo	X	
Máquinas y Herramientas	X	
Instrumentos de medición	X	
Máquinas y Herramientas	X	
Máquinas y Herramientas	X	
Máquinas y Herramientas	X	
Máquinas y Herramientas	X	
Máquinas y Herramientas	X	
Liste la Instrucción Formal		
Máquinas y Herramientas	X	

Liste el contenido de la Experiencia		
Ventanería		
	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Instrucción	X	
Organización de sistemas	X	
Organización de sistemas	X	
Organización de sistemas	X	
Instalación	X	
Organización de sistemas	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Instalación	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	38	80	60	80	80	75	80



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Producción

PUESTO: Ventanas

CÓDIGO: 72

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Lider	2 años	<input checked="" type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------	--------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales . Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input type="checkbox"/>
Operativo Lider	<input checked="" type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional :

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

3.-OPERATIVO LIDER



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Producción
Puesto	Electricista	Código	72
Nivel	No Profesional	Puntos	578 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 2	Grado	Grado 8 Profesional 2
Rol del Puesto	Operativo Líder		

2.- Misión del Puesto

Adaptar e Instalar el sistema eléctrico de la carrocería de acuerdo a requerimientos de cliente y parámetros de Producción.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Armar el porta fusible, reductores de voltaje y relays para sistema eléctrico	3	5	5	28
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	5	5	4	25
Colocar accesorios y swichs en tableros	3	4	5	23
Reubicar computadora y relays originales del chasis	3	4	5	23
Finalizar conexiones en tableros y luces exteriores e interiores	3	4	5	23
Solicitar los suministros e insumos de las O.P.	5	5	3	20

Preparar los materiales	3	4	4	19
Preparar el cableado eléctrico para carrocería exterior e interior	3	4	4	19

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Armado del portafusible, reductores de voltaje y relays para sistema eléctrico	Electricistas
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	Electricistas
Colocar accesorios y swichs en tableros	Forros interiores
Reubicar computadora y relays originales del chasis	Electricistas
Finalizar conexiones en tableros y luces exteriores e interiores	Electricistas
Solicitar los suministros e insumos de las O.P.	Electricistas
Preparar los materiales	Terminadores
Preparar el cableado eléctrico para carrocería exterior e interior	Terminadores

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Armado del portafusible, reductores de voltaje y relays para sistema eléctrico	Electricidad
Coordinar actividades de trabajo en el grupo	Trabajo en equipo
Colocar accesorios y swichs en tableros	Electricidad
Reubicar computadora y relays originales del chasis	Electricidad
Finalizar conexiones en tableros y luces exteriores e interiores	Electricidad
Solicitar los suministros e insumos de las O.P.	Electricidad
Preparar los materiales	Electricidad
Preparar el cableado eléctrico para carrocería exterior e interior	Electricidad

6.- Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Bachillerato	Técnico	Electromecánica		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia	2 años			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Electromecánica			
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Organización de sistemas	Realiza los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.		X	
Instrucción	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.		X	
Instalación	Instala maquinarias, herramientas y equipos de alta complejidad.	X		
Diseño de tecnología	Rediseña la base de datos y otros programas para mejorar el acceso a la información.			X
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	X		
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		X	
Operación y control	Ajusta los controles de máquinas, herramientas, equipos y otros			X

9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación				
Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
Liste los Conocimientos				
Electricidad	X			
Trabajo en equipo	X			
Electricidad	X			
Electricidad	X			
Electricidad	X			

Electricidad	X	
Electricidad	X	
Liste la Instrucción Formal		
Electromecánica	X	
Liste el contenido de la Experiencia		
Electromecánica	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Organización de sistemas	X	
Instrucción	X	
Instalación	X	
Diseño de tecnología	X	
Comprobación	X	
Manejo de recursos materiales		X
Generación de ideas		X
Operación y control	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados		X
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	

11.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
85	38	80	60	80	80	75	80



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Producción

PUESTO: Electricista

CÓDIGO: 61

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	2 años	<input checked="" type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------	--------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	<input checked="" type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional:

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

4.-AUXILIAR



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Administrativo-Financiero
Puesto	Contabilidad	Código	214
Nivel	Profesional	Puntos	765 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 5	Grado	Grado 11 Profesional 5
Rol del Puesto	Auxiliar		

2.- Misión del Puesto

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

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Realizar conciliaciones bancarias	4	5	5	29
Actualizar cheques de clientes en el sistema	4	5	5	29
Liquidar las importaciones	1	5	5	26
Realizar control interno de cuentas contables	4	5	4	24
Realizar asientos contables de roles	2	5	4	22
Realizar declaraciones de IVA de los accionistas	2	5	4	22

Planificar importaciones	1	5	4	21
Realizar declaraciones de impuesto a la renta y anexos de gastos personales de accionistas	1	5	4	21

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Realizar conciliaciones bancarias	Compañía (Gerencia, Administrativo, Operativo)
Actualizar cheques de clientes en el sistema	Compañía y clientes
Liquidar las importaciones	Compañía (Gerencia, Administrativo, Operativo) y Clientes
Realizar control interno de cuentas contables	Compañía (Gerencia, Administrativo, Operativo)
Realizar asientos contables de roles	Compañía (Gerencia, Administrativo, Operativo)
Realizar declaraciones de IVA de los accionistas	Compañía y Gerencia
Planificar importaciones	Compañía (Gerencia, Administrativo, Operativo) y Clientes
Realizar declaraciones de impuesto a la renta y anexos de gastos personales de accionistas	Compañía y Gerencia

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Realizar conciliaciones bancarias	Contabilidad
Actualizar cheques de clientes en el sistema	Contabilidad
Liquidar las importaciones	Contabilidad
Realizar control interno de cuentas contables	Contabilidad
Realizar asientos contables de roles	Contabilidad
Realizar declaraciones de IVA de los accionistas	Contabilidad y Tributación
Planificar importaciones	Contabilidad y Administración

Realizar declaraciones de impuesto a la renta y anexos de gastos personales de accionistas	Contabilidad y Tributación			
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Contabilidad, Tributación, Legislación, Administración.		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	2 años			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Contabilidad, Tributación, Legislación y Administración.			
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Operación y control	Controla la operación de los sistemas y procesos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas presentadas.	X		
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o	X		

	procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos			
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.	X		

	Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.			
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Contabilidad	X	
Contabilidad	X	
Contabilidad	X	
Contabilidad	X	
Contabilidad	X	
Contabilidad y Tributación	X	
Contabilidad y Administración	X	
Contabilidad y Tributación	X	
Liste la Instrucción Formal		
Contabilidad, Tributación, Legislación, Administración.	X	
Liste el contenido de la Experiencia		
Contabilidad, Tributación, Legislación y Administración.		
	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Destreza matemática	X	
Recopilación de información		X
Destreza matemática	X	
Operación y control	X	

Comprobación	X	
Orientación / asesoramiento	X	
Planificación y gestión	X	
Orientación / asesoramiento	X	

Liste las Destrezas Conductuales

Orientación de servicio		X
Orientación a los resultados		X
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones		X
Iniciativa	X	

11.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	50	80	100	80	100	100	100



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.	UNIDAD O PROCESO: Administrativo - Financiero
PUESTO: Contabilidad	CÓDIGO: 214
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
1. COMPETENCIAS	
1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	1.2 EXPERIENCIA Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto. NO PROFESIONALES Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Operativo Miembro 1 año <input type="checkbox"/> Operativo Líder 2 años <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Auxiliar 2 años <input checked="" type="checkbox"/> Asistente 2 - 3 años <input type="checkbox"/> Coordinador 3 - 4 años <input type="checkbox"/> Gerente de área 4 - 5 años <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Gerente General 5 a más años <input type="checkbox"/>
1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control. 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades. 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	2.2. TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas. 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
3.- RESPONSABILIDAD	
3.1. ROL DEL PUESTO Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales NO PROFESIONALES Servicios <input type="checkbox"/> Operativo Miembro <input type="checkbox"/> Operativo Líder <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Auxiliar <input checked="" type="checkbox"/> Asistente <input type="checkbox"/> Coordinador <input type="checkbox"/> Gerente de área <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Gerente General <input type="checkbox"/>	3.2. CONTROL DE RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
4.- RANGOS DE PONDERACIÓN	
Puntaje Total: <input type="text" value="765"/>	
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Profesional 5"/>	Puesto Institucional : <input type="text" value="Contabilidad"/>
Grado: <input type="text" value="Grado 11 Profesional 5"/>	
6.- OBSERVACIONES	
Fecha: <input type="text" value="viernes, julio 25, 2014"/>	
Máxima Autoridad	

Responsable de la Unidad o Proceso	Responsable de Recursos Humanos

5.-ASISTENTE



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Administrativo-Talento Humano
Puesto	Talento Humano	Código	221
Nivel	Profesional	Puntos	823 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 6	Grado	Grado 12 Profesional 6
Rol del Puesto	Asistente		

2.- Misión del Puesto

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el Talento Humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos mediante la comunicación

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Realizar roles de pagos del personal	2	5	5	27
Realizar entrevistas de trabajo para un puesto determinado	1	5	5	26
Aplicar pruebas Psicométricas para un puesto	1	5	5	26
Desarrollar el sistema de Gestión de Talento Humano	5	5	4	25
Gestionar capacitaciones en base al plan anual	2	5	4	22

Seleccionar a la persona idónea para una vacante	1	5	4	21
Realizar el plan de capacitaciones	1	5	4	21
Gestionar evaluaciones de desempeño del personal	1	5	4	21

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Realizar roles de pagos del personal	Operativo, administrativo y gerencia
Realizar entrevistas de trabajo para un puesto determinado	Operativo, administrativo, gerencia y clientes
Aplicar pruebas Psicométricas para un puesto	Operativo, administrativo, gerencia y clientes
Desarrollar el sistema de Gestión de Talento Humano	Operativo, administrativo, gerencia y clientes
Gestionar capacitaciones en base al plan anual	Operativo, administrativo, gerencia y clientes
Seleccionar a la persona idónea para una vacante	Operativo, administrativo, gerencia y clientes
Realizar el plan de capacitaciones	Operativo, administrativo, gerencia y clientes
Gestionar evaluaciones de desempeño del personal	Operativo, administrativo y gerencia

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Realizar roles de pagos del personal	Nómina, Legislación y contabilidad
Realizar entrevistas de trabajo para un puesto determinado	Técnicas de entrevista
Aplicar pruebas Psicométricas para un puesto	Test, Pruebas Psicométricas, Análisis e interpretación de datos
Desarrollar el sistema de Gestión de Talento Humano	Administración, Gestión y Desarrollo estratégico de los
Gestionar capacitaciones en base al plan anual	Planificación y administración
Seleccionar a la persona idónea para una vacante	Selección de personal
Realizar el plan de capacitaciones	D.N.C. y planificación

Gestionar evaluaciones de desempeño del personal	Metodologías de evaluación y control de resultados			
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Administración de Personal		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia		2 - 3 años		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo de Personal		
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	X		
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	X		
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	X		
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		

Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	X		
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		X	
9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades.	X		

	Propone mejoras para la organización.			
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Nómina, Legislación y contabilidad		X
Técnicas de entrevista	X	
Test, Pruebas Psicométricas, Análisis e interpretación de datos	X	
Administración, Gestión y Desarrollo estratégico de los		
Subsistemas de Recursos Humanos.		X

Planificación y administración	X	
Selección de personal	X	
D.N.C. y planificación	X	
Metodologías de evaluación y control de resultados		X
Liste la Instrucción Formal		
Administración de Personal	X	
Liste el contenido de la Experiencia		
Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo de Personal	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	
Comprensión oral	X	
Comprobación	X	
Planificación y gestión	X	
Instrucción		X
Selección de equipos	X	
Pensamiento estratégico	X	
Desarrollo estratégico del Talento Humano		X
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio		X
Orientación a los resultados	X	
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	63	100	100	80	100	125	100



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Administración - Talento Humano

PUESTO: Talento Humano

CÓDIGO: 221

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	2 años	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------	--------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input checked="" type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional :

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

6.-COORDINADOR



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Administrativo-Seguridad
Puesto	Sistemas Integrados	Código	216
Nivel	Profesional	Puntos	905 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 7	Grado	Grado 13 Profesional 7
Rol del Puesto	Coordinador		

2.- Misión del Puesto

Implementar y mantener sistemas de gestión para la compañía en las áreas de Calidad, Seguridad y Ambiente.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Vigilar el cierre de las no conformidades (NC) de un SG	4	5	5	29
Proponer medidas de control para mejorar la Seguridad y Ambiente	3	5	5	28
Representar en trámites a la empresa ante organismos de control	2	5	5	27
Implementar la Gestión Técnica del SGSSO exigido por el IESS	2	5	5	27
Revisar los resultados de las auditorías externas e internas de cualquier sistemas de gestión	1	5	5	26

Reconocer y evaluar los riesgos inherentes del proceso productivo	5	5	4	25
Controlar los Riesgos profesionales	5	5	4	25
Crear documentos para un sistema de gestión (Calidad, Seguridad y Ambiente)	4	5	4	24
4.- Interfaz del Puesto				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.			
Vigilar el cierre de las no conformidades (NC) de un SG	Gerencia, Administrativo, Operativo, Clientes, Proveedores			
Proponer medidas de control para mejorar la Seguridad y Ambiente	Gerencia			
Representar en trámites a la empresa ante organismos de control	Gerencia, Administrativo, Operativo, Clientes, Proveedores			
Implementar la Gestión Técnica del SGSSO exigido por el IESS	Gerencia, Administrativo, Operativo, Clientes, Proveedores			
Revisar los resultados de las auditorías externas e internas de cualquier sistemas de gestión	Gerencia y Administrativo			
Reconocer y evaluar los riesgos inherentes del proceso productivo	Gerencia, Administrativo, Operativo, Clientes			
Controlar los Riesgos profesionales	Gerencia, Administrativo, Operativo, Clientes y proveedores			
Crear documentos para un sistema de gestión (Calidad, Seguridad y Ambiente)	Gerencia y Administrativo			
5.- Conocimientos Requeridos				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Vigilar el cierre de las no conformidades (NC) de un SG	Normativa Legal, Formación de auditor en un SG			
Proponer medidas de control para mejorar la Seguridad y Ambiente	Seguridad Industrial, Evaluación de Riesgos Laborales, Procesos productivos			
Representar en trámites a la empresa ante organismos de control	Normativa Legal			
Implementar la Gestión Técnica del SGSSO exigido por el IESS	Normativa Legal, Formación de auditor en SGSSO			

Revisar los resultados de las auditorías externas e internas de cualquier sistemas de gestión	Normativa Legal, Formación de auditor en SGSSO
Reconocer y evaluar los riesgos inherentes del proceso productivo	Legislación SGSSO, Factores riesgos, Higiene Industrial, Toxicología
Controlar los Riesgos profesionales	Métodos y técnicas para evaluación de riesgos
Crear documentos para un sistema de gestión (Calidad, Seguridad y Ambiente)	Normativa Legal, Office

6.- Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 6 años o más	Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Higiene Industrial, Calidad y Gestión Ambiental

7.- Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Seguridad, Ambiente, Calidad

8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X	X	
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para	X		

	solucionar problemas estratégicos organizacionales.			
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	X		
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	X		
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		

9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Normativa Legal, Formación de auditor en un SG	X	X
Seguridad Industrial, Evaluación de Riesgos Laborales, Procesos productivos	X	
Normativa Legal	X	X
Normativa Legal, Formación de auditor en SGSSO	X	X
Normativa Legal, Formación de auditor en SGSSO	X	X

Legislación SGSSO, Factores riesgos, Higiene Industrial, Toxicología		X		X			
Métodos y técnicas para evaluación de riesgos		X					
Normativa Legal, Office		X		X			
Liste la Instrucción Formal							
Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Higiene Industrial, Calidad y Gestión Ambiental							
		X					
Liste el contenido de la Experiencia							
Seguridad, Ambiente, Calidad							
		X					
Liste las Destrezas Técnicas							
Pensamiento crítico		X					
Monitoreo y control		X					
Orientación / asesoramiento		X					
Generación de ideas		X					
Pensamiento estratégico		X					
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		X					
Generación de ideas		X					
Recopilación de información		X					
Liste las Destrezas Conductuales							
Trabajo en equipo		X					
Orientación de servicio				X			
Orientación a los resultados				X			
Flexibilidad		X					
Construcción de relaciones				X			
Conocimiento del entorno organizacional				X			
Iniciativa		X					
Liderazgo		X					
11.- Valoración del Puesto							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
200	75	100	100	80	100	125	100



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Administrativo - Seguridad

PUESTO: Sistemas Integrados

CÓDIGO: 216

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica

Bachiller

Técnico

Profesional - Tecnología

Profesional - 4 años

Profesional - 5 años

Profesional - 6 años o más

Diplomado Superior

Especialista

Maestría o PHD

1.2 EXPERIENCIA

Aprécie el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios

Hasta 1 año

Operativo Miembro

1 año

Operativo Lider

2 años

PROFESIONALES

Auxiliar

2 años

Asistente

2 - 3 años

Coordinador

3 - 4 años

Gerente de área

4 - 5 años

DIRECTIVO

Gerente General

5 a más años

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
				x

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
				x

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
			x	

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
				x

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios

Operativo Miembro

Operativo Lider

PROFESIONALES

Auxiliar

Asistente

Coordinador

Gerente de área

DIRECTIVO

Gerente General

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
				x

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional :

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

7.- GERENTE DE ÁREA



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Administrativo-Talento Humano
Puesto	Gerente Administrativo	Código	204
Nivel	Directivo	Puntos	883 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 7	Grado	Grado 13 Profesional 7
Rol del Puesto	Gerente de área		

2.- Misión del Puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar los subsistemas de Talento Humano mediante políticas, estrategias y procedimientos para manejar el control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la Actividad de producción de la empresa.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F 5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	CO 5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	CM 5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	TOTAL
Supervisar directamente los procesos de control de asistencia de personal y elaboración de nómina	5	5	4	25
Establecer planes de capacitación y planes sociales	1	5	4	21
Establecer el Sistema de análisis, valoración y evaluación de puestos de trabajo	1	5	4	21
Gestionar beneficios del personal	5	5	3	20

Controlar directamente el cumplimiento de las obligaciones patronales de la compañía	5	5	3	20
Desarrollar el sistema de Gestión de Talento Humano	5	4	3	17
Definir el sistema de salarios y someterlos a consideración de la Gerencia General	5	3	4	17
Administrar directamente las relaciones laborales de la empresa	5	4	3	17
4.- Interfaz del Puesto				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.			
Supervisar directamente los procesos de control de asistencia de personal y elaboración de nómina	Nivel administrativo y Operativo			
Establecer planes de capacitación y planes sociales	Gerencia, Nivel Administrativo, Operativo, y Clientes			
Establecer el Sistema de análisis, valoración y evaluación de puestos de trabajo	Gerencia, Nivel Administrativo, Operativo			
Gestionar beneficios del personal	Gerencia, Nivel Administrativo, Operativo			
Controlar directamente el cumplimiento de las obligaciones patronales de la compañía	Gerencia, Nivel Administrativo, Operativo, y Clientes			
Desarrollar el sistema de Gestión de Talento Humano	Gerencia, Nivel Administrativo, Operativo			
Definir el sistema de salarios y someterlos a consideración de la Gerencia General	Gerencia, Nivel Administrativo, Operativo			
Administrar directamente las relaciones laborales de la empresa	Gerencia, Nivel Administrativo y Operativo, Clientes y Proveedores			
5.- Conocimientos Requeridos				
Actividades esenciales	Conocimientos			
Supervisar directamente los procesos de control de asistencia de personal y elaboración de nómina	Nómina, Administración de personal			
Establecer planes de capacitación y planes sociales	D.N.C. y Planificación			

Establecer el Sistema de análisis, valoración y evaluación de puestos de trabajo	Administración, Gestión y Desarrollo Estratégico de los			
Subsistemas de Recursos Humanos.				
Gestionar beneficios del personal	Legislación y Administración			
Controlar directamente el cumplimiento de las obligaciones patronales de la compañía	Legislación			
Desarrollar el sistema de Gestión de Talento Humano	Administración, Gestión y Desarrollo Estratégico de los			
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - 4 años	Administración de Personal		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
Tiempo de experiencia		4 - 5 años		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Administración, Legislación y Contabilidad		
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	X		
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes,	X		

	reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.			
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Realiza una proyección de posibles necesidades de Talento Humano considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	X		
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con	X		

	rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.			
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Nómina, Administración de personal		X
D.N.C. y Planificación	X	
Administración, Gestión y Desarrollo Estratégico de los		

Subsistemas de Recursos Humanos.		X
Legislación y Administración		X
Legislación		X
Administración, Gestión y Desarrollo Estratégico de los Subsistemas de Recursos Humanos.		X
Finanzas y Contabilidad	X	
Administración de Personal	X	
Liste la Instrucción Formal		
Administración de Personal		
	X	
Liste el contenido de la Experiencia		
Administración, Legislación y Contabilidad		
	X	X
Liste las Destrezas Técnicas		
Comprobación	X	
Pensamiento estratégico	X	
Pensamiento crítico	X	
Planificación y gestión	X	
Monitoreo y control	X	
Desarrollo estratégico del Talento Humano		X
Pensamiento analítico	X	
Orientación / asesoramiento	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	
11.- Valoración del Puesto		

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
140	88	100	100	80	100	175	100



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cia. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Administración - Talento Humano

PUESTO: Gerente Administrativo

CÓDIGO: 204

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	2 años	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------	--------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input type="checkbox"/>
Operativo Líder	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input checked="" type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional :

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

8.-GERENTE GENERAL



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución	Cepeda Cía. Ltda.	Unidad	Gerencia
Puesto	Gerente General	Código	205
Nivel	Directivo	Puntos	935 pts.
Grupo Ocupacional	Profesional 7	Grado	Grado 13 Profesional 7
Rol del Puesto	Gerente General		

2.- Misión del Puesto

Dirigir, coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento de la compañía, el desarrollo de programas, proyectos y el alcance de los objetivos estratégicos encaminados al cumplimiento de la Filosofía Empresarial.

3.- Actividades del Puesto

Actividades del Puesto	F	CO	CM	TOTAL
	5: Todos los días 4: Al menos una vez por semana 3: Al menos una vez cada quince días 2: Una vez al mes 1: Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	5: Muy grave 4: Grave 3: Considerable 2: Menor 1: Mínima o ninguna	5: Máxima 4: Alta 3: Mediana 2: Baja 1: Mínima	
Representar Legalmente a la empresa ante Instituciones del Estado y empresas nacionales e internacionales	5	5	5	30
Ejecutar y Coordinar el cumplimiento de los planes estratégicos de la compañía aprobados por la Junta Accionistas	1	5	5	26
Controlar el desempeño de los procesos	2	4	5	22
Manejar la Administración de las Ventas, Finanzas, Producción y Talento Humano de la	2	4	5	22

compañía, a través de los Gerentes de área				
Definir y/o revisar la política de calidad	1	5	4	21
Formular y Ejecutar los Presupuestos de la compañía aprobados por la Junta Accionistas.	1	4	5	21
Establecer mecanismos de comunicación interna	1	4	4	17
Revisar el sistema de gestión de la calidad	1	4	4	17

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Representar Legalmente a la empresa ante Instituciones del Estado y empresas nacionales e internacionales	Gerentes de área, Nivel administrativo y operativo
Ejecutar y Coordinar el cumplimiento de los planes estratégicos de la compañía aprobados por la Junta Accionistas	Gerentes de área, Nivel administrativo, operativo y clientes
Controlar el desempeño de los procesos	Nivel administrativo y operativo
Manejar la Administración de las Ventas, Finanzas, Producción y Talento Humano de la compañía, a través de los Gerentes de área	Gerentes de área, Nivel administrativo y operativo
Definir y/o revisar la política de calidad	Gerentes de área, Nivel administrativo y operativo
Formular y Ejecutar los Presupuestos de la compañía aprobados por la Junta Accionistas.	Gerentes de área, Nivel administrativo y operativo
Establecer mecanismos de comunicación interna	Gerentes de área, Nivel administrativo y operativo
Revisar el sistema de gestión de la calidad	Gerentes de área, Nivel administrativo, operativo, clientes y proveedores

5.- Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Representar Legalmente a la empresa ante Instituciones del Estado y empresas nacionales e internacionales	Legislación y Administración General
Ejecutar y Coordinar el cumplimiento de los planes estratégicos de la compañía aprobados por la Junta Accionistas	Planificación

Controlar el desempeño de los procesos	Evaluación y diseño de proyectos			
Manejar la Administración de las Ventas, Finanzas, Producción y Talento Humano de la compañía, a través de los Gerentes de área	Administración, Gestión Comercial y Financiera			
Definir y/o revisar la política de calidad	Gestión de calidad			
Formular y Ejecutar los Presupuestos de la compañía aprobados por la Junta Accionistas.	Contabilidad			
Establecer mecanismos de comunicación interna	Administración de personal			
Revisar el sistema de gestión de la calidad	Gestión de calidad			
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).		
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Administración y Contabilidad		
7.- Experiencia Laboral Requerida				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia	5 a más años			
Especificidad de la experiencia	Específica			
Contenido de la experiencia	Legislación, Administración			
8.- Destrezas Técnicas (Específicas) Requeridas:				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		

Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	X		
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones,	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	X		

9.- Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos	X		

	organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Legislación y Administración General		X
Planificación	X	
Evaluación y diseño de proyectos		X
Administración, Gestión Comercial y Financiera	X	

Gestión de calidad		X
Contabilidad	X	
Administración de personal	X	
Gestión de calidad		X
Liste la Instrucción Formal		
Administración y Contabilidad		
	X	
Liste el contenido de la Experiencia		
Legislación, Administración		
	X	X
Liste las Destrezas Técnicas		
Orientación / asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico	X	
Monitoreo y control		X
Análisis de operaciones	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Manejo de recursos financieros		X
Pensamiento conceptual	X	
Inspección de productos o servicios		X
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados		X
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	

11.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	100	100	100	80	100	200	100



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL

INSTITUCIÓN: Cepeda Cía. Ltda.

UNIDAD O PROCESO: Gerencia

PUESTO: Gerente General

CÓDIGO: 205

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. COMPETENCIAS

1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL

Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.

Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>
Profesional - 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>
Especialista	<input type="checkbox"/>
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>

1.2 EXPERIENCIA

Aprueba el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.

NO PROFESIONALES

Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	1 año	<input type="checkbox"/>
Operativo Lider	2 años	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	2 años	<input type="checkbox"/>
Asistente	2 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Coordinador	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	4 - 5 años	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	5 a más años	<input checked="" type="checkbox"/>
-----------------	--------------	-------------------------------------

1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN

Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación d

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO

2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. ROL DEL PUESTO

Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales

NO PROFESIONALES

Servicios	<input type="checkbox"/>
Operativo Miembro	<input type="checkbox"/>
Operativo Lider	<input type="checkbox"/>

PROFESIONALES

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>
Coordinador	<input type="checkbox"/>
Gerente de área	<input type="checkbox"/>

DIRECTIVO

Gerente General	<input checked="" type="checkbox"/>
-----------------	-------------------------------------

3.2. CONTROL DE RESULTADOS

Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional :

Grado:

6.- OBSERVACIONES

Fecha:

Máxima Autoridad

Responsable de la Unidad o Proceso

Responsable de Recursos Humanos

Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Aristoteles. (s.f.). Definición de política.
- Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público.
- Chiaveato, I. (2010). *Gestión del talento Humano*. Mexico: Tercera Edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Norma S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Elsevier Editora León.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición.
- Cruz, L. R. (2004). *Repositorio UTE*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6464/1/22423_1.pdf
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Mexico: Octava edición.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw.
- Fernanda, J. y. (16 de Noviembre de 2013). *Etica*. Obtenido de <http://soloetic.blogspot.com/2013/11/bitacora-de-clase-21-tipos-de-normas.html>
- FLORES, L. A. (2014). *LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR Y EL COMPORTAMIENTO ESCOLAR EN LOS ESTUDIANTES*. Ambato.
- Guzmán, R. E. (2013). *SUBSISTEMA RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO*. Quito.
- Hernandez, N. (2010). *Administración*. Chimalguacan: Teschi.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Dinamiro.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas : Tercera edición.
- James stoner, E. f. (2004). *Administration*. Sexta Edición.

- Lanuque, A. (2001). Competencias. *Portal de Relaciones Públicas*.
- Lizano, B. O. (2014). *LA APLICACIÓN DE MEDIDAS ERGONÓMICAS Y SU INCIDENCIA EN LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PROFESIONALES*. Ambato.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maynez, E. G. (2002). *Introducción al estudio del derecho*. Mexico: Porrúa S.A.
- Ministerio de Relaciones, I. (20 de Abril de 2012). Subsistema Reclutamiento Y Selección De Personal Del Sector Público. *De la Selección de Personal*. San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Pichincha, Ecuador.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición.
- Pérez, G. V. (2013). *Repositorio UTA*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6882/FCHE-PSI-46.pdf?sequence=1>
- Planificación, C. N. (11 de Septiembre de 2013). Plan Nacional Para El Buen Vivir 2013. Quito, Ecuador.
- Prieto, A. B. (2007). *Atención al Cliente*. Madrid: Piramide.
- Público, S. N. (2005). *Del objeto y ámbito del subsistema de Clasificación de puestos del Servicio Civil*. San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano.
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*.
- Shimose, M. (2014). La sociología es un deporte de combate: la ofensiva intelectual y los movimientos sociales. *Cinemas Cine*.
- Trabajo, C. d. (26 de Septiembre de 2012). Comisión de Legislación y Codificación. *Constitución Política de la República*. Quito, Ecuador.
- V., G. M. (21 de Julio de 2009). *Base Psicológica*. Obtenido de <http://educacion-para-ser.com/base-psicologica.html>
- William, W. (2000). *Reclutamiento*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reclufu.htm>
- Zavala, R. H. (Agosto de 2013). *Repositorio UTE*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16489/1/53315_1.pdf

Anexos





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

OBJETIVO: Conocer el criterio de los colaboradores sobre la Clasificación de puestos por competencias y la Selección de Personal.

INSTRUCTIVO: La siguiente encuesta es de carácter personal y anónima los datos serán presentados de manera generalizada. Le rogamos su colaboración contestando conscientemente, señalando con una X según considere la respuesta más cercana a la realidad.

- 1) ¿Cree usted que la clasificación de puestos por competencias mejorará la estructura organizacional?

SI	
NO	

- 2) ¿Conoce los datos de identificación como (nivel, grupo ocupacional, rol, unidad, grado y ámbito) que clasifican a su puesto?

SI	
NO	

- 3) ¿Conoce usted las actividades a cumplir en su puesto?

SI	
NO	

- 4) ¿Considera necesario clasificar las actividades en base a la frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad?

SI	
NO	

- 5) ¿Usted considera que la clasificación de puestos por competencias, facilite el proceso de selección del personal?

SI	
NO	

- 6) ¿Fue admitido en la compañía mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal?

SI	
NO	

- 7) ¿Ha establecido el departamento de Talento Humano una política de admisión de personal en base a la complejidad del puesto?

SI	
NO	

- 8) ¿Considera conveniente que la selección de personal se realice en base a las competencias requeridas para el puesto?

SI	
NO	

- 9) ¿Considera adecuado este procedimiento para llegar a contratar al personal idóneo en la empresa?

SI	
NO	

- 10) ¿En el proceso de selección el conocimiento, instrucción, experiencia, capacitación o habilidades son aspectos fundamentales?

SI	
NO	