

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA LA INTEGRACIÓN  
DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE PERSONAL DE  
LA EMPRESA PROCESOS & COLORES**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

**NELSON DARWIN TELLO NAJERA**

**[tellonelson@hotmail.com](mailto:tellonelson@hotmail.com)**

**DIRECTOR: Ing. FAUSTO ANDRADE, MBA**

**[ffandradem@yahoo.com.mx](mailto:ffandradem@yahoo.com.mx)**

**2011**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado **MODELO DE ADMINISTRACION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA LA INTEGRACION DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS DE PERSONAL DE LA EMPRESA PROCESOS & COLORES** presentado por TELLO NAJERA NELSON DARWIN.

Se emite la presente orden de empastado, **con fecha marzo 15 de 2011.**

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Fausto Andrade, MBA	Director	
Dr. Kléber Mejía Guzmán	Examinador	
Roberto Salazar, MBA	Examinador	

---

Ing. Giovanni D'Ambrosio, M.Sc.  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, **NELSON DARWIN TELLO NAJERA**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**NELSON DARWIN TELLO NAJERA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por **NELSON DARWIN TELLO NAJERA**, bajo mi supervisión.

-----  
**Ing. FAUSTO ANDRADE, MBA**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Maestría a mis padres, Nelson y Norma, quienes han sido sostén y apoyo en mis esfuerzos de superación profesional.

Dedico también este éxito académico a mis sobrinos: Normy, David y Romira, y a mi querido amigo Fernandito, y los excito a mantener una visión de éxito en sus vidas mediante el estudio continuo.

A mis hermanos Yachsson y Beatriz.

A la memoria de mi abuelita María, mi tía Juana y mi tío Edmundo.

A mi esposa compañía de grandes días y noches que supo siempre apoyarme.

***Nelson Tello Nájera***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la inteligencia y sabiduría que me dio al nacer.

A mi familia que siempre me ha apoyado y estimulado.

A mis compañeros de estudio de la Maestría en Gerencia Empresarial.

A mi tutor, Ing. Fausto Andrade, MBA.

A los maestros del Facultad de Ciencias Administrativas por los valiosos conocimientos adquiridos.

***Nelson Tello Nájera***

## INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS .....	i
INDICE DE TABLAS .....	ii
INDICE DE ANEXOS .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	viii
1 ANTECEDENTES.....	3
1.1 HISTORIA.....	3
1.1.1 VISION Y MISION.....	4
1.1.1.1 VISION.....	4
1.1.1.2 MISION .....	4
1.2 VALORES.....	4
1.3 ACTUALIDAD .....	5
1.3.1 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN .....	8
2 ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.....	13
2.1 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS .....	13
2.1.1 Introducción .....	13
2.1.2 Definiciones de la Administración de Recursos Humanos.....	21
2.1.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	21
2.1.4 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	23
3 SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28
3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
3.1.1 Proceso de Reclutamiento de Personal.....	28
3.1.1.1 Importancia del Reclutamiento de Personal.....	29
3.1.1.2 Fuentes de Reclutamiento .....	30
3.1.1.3 Medios para Reclutar Personal.....	31
3.1.1.4 Fases del Proceso de Selección.....	32
3.1.2 Proceso de Selección de Personal .....	33
3.1.2.1 Definiciones e Importancia de Selección de Personal en la Empresa ...	34
3.1.2.2 Etapas del Proceso de Selección.....	35
3.2 La Entrevista de Empleo .....	36
3.3 Llenado de Formas de Solicitud.....	37

3.3.1.1	Técnicas para Seleccionar Personal.....	38
3.4	LA INDUCCION DE PERSONAL.....	52
3.4.1	Importancia de la Inducción de Personal .....	53
3.4.2	Etapas de la Inducción de Personal.....	53
3.5	CLASIFICACION DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS.....	64
3.5.1	EL ANALISIS DE PUESTOS .....	64
3.5.1.1	Definiciones de Análisis de Puestos .....	64
3.5.1.2	Objetivos del Análisis de Puestos .....	65
3.5.1.3	Beneficios del Análisis de Puestos.....	66
3.5.1.4	Etapas del Análisis de Puestos.....	67
3.6	LA VALORACION DE PUESTOS .....	79
3.6.1	Definiciones de la Valoración de Puestos.....	79
3.6.2	Evolución Histórica de la Valoración de Puestos .....	80
3.6.3	Métodos de Valoración de Puestos.....	80
3.6.3.1	Métodos Cualitativos de Valoración de Puestos .....	81
3.6.3.2	Métodos Cuantitativos de Valoración de Puestos.....	83
3.6.4	La Creación y Supresión de Puestos en una empresa .....	88
3.7	BANDA SALARIAL.....	98
3.7.1	Conceptos de Salario.....	98
3.7.2	Políticas Salariales.....	99
3.8	Objetivos de Planes de Beneficios para los Empleados .....	104
3.8.1	Teorías acerca de los salarios .....	114
3.9	EVALUACION AL DESEMPEÑO.....	121
3.9.1	Definiciones de la Evaluación al Desempeño .....	121
3.9.2	Factores que intervienen en la Evaluación al Desempeño .....	122
3.9.3	Métodos para Evaluar el Desempeño .....	124
3.9.4	Proceso de Evaluación al Desempeño .....	128
3.9.5	Metodología Evaluación del Desempeño Aplicada a la Empresa .....	146
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
4.1	CONCLUSIONES .....	151
4.2	RECOMENDACIONES .....	153
	REFERENCIAS.....	154
	ANEXOS .....	155

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FACTORES QUE DEBEN INCLUIRSE EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS. ....	66
FIGURA 2: ETAPAS DEL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. ....	67
FIGURA 3: MÉTODOS CLÁSICOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	71
FIGURA 4: MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS. ....	80
FIGURA 5: MÉTODOS DE JERARQUIZACIÓN, SECUENCIA EJECUCIÓN.....	82
FIGURA 6: FACTORES DE EVALUACIÓN.....	84
FIGURA 7: CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE POR FACTOR.....	86
FIGURA 8: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL PAQUETE DE BENEFICIOS O PRESTACIONES.....	101
FIGURA 9: EJEMPLO DE UN SISTEMA DE BENEFICIOS FLEXIBLES.....	105
FIGURA 10: TIPOS DE INCENTIVOS SEGÚN COBERTURA, BASE DE LIQUIDACIÓN, FRECUENCIA DE PAGO Y CONFIGURACIÓN LÍNEAS DE SALARIO.....	107
FIGURA 11: DISEÑO DE INCENTIVOS SEGÚN CON MODIFICACIÓN REGRESIVA EN LA PROPORCIONALIDAD, O CURVA DE LÍNEA.....	113
FIGURA 12: TÉCNICAS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....	125
FIGURA 13: ESCALA DE CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE UN TRABAJADOR.....	140

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: SEGMENTOS DE PRODUCTOS.....	9
TABLA 2: EMPRESAS DE LA MISMA RAMA .....	10
TABLA 3: VENTA EN METROS DE TELA .....	11
TABLA 4: SERIE DE ACUERDO A LA CLASE DE PUESTOS .....	78
TABLA 5: ESCALA DE CALIFICACION DE ACTIVIDADES .....	79
TABLA 6: ESCALA DE GRADOS POR FACTOR .....	90
TABLA 7: INSTRUCCIÓN FORMAL PROFESIONAL .....	92
TABLA 8: INSTRUCCIÓN FORMAL NO PROFESIONALES.....	92
TABLA 9: EXPERIENCIA.....	93
TABLA 10: HABILIDAD DE GESTIÓN.....	93
TABLA 11: HABILIDAD DE COMUNICACIÓN .....	94
TABLA 12: TOMA DE DECISIONES .....	94
TABLA 13: CONDICIONES DE TRABAJO.....	95
TABLA 14: CONTROL DE RESULTADOS.....	95
TABLA 15: RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O HERRAMIENTAS .....	96
TABLA 16: RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS Y/O CONFIDENCIALES.....	96
TABLA 17: ESCALAS DE INTERVALOS DE VALORACION.....	97
TABLA 18: RESUMEN DE VALORACION DE PUESTOS.....	97
TABLA 19: TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL .....	115
TABLA 20: COMO SE DETERMINÓ INCREMENTO SALARIAL PROCESOS & COLORES.....	118
TABLA 21: NIVELES DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO PROCESOS & COLORES .....	119
TABLA 22: TABLA SALARIAL PROCESOS & COLORES.....	120

TABLA 23: EJEMPLO DE EVALUACIONES AL DESEMPEÑO .....	134
TABLA 24: RANGOS DE PUNTUACION DE EVALUACION AL DESEMPEÑO .....	134
TABLA 25: INDICADORES A EVALUAR.....	140

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Análisis de Puestos.....	156
Anexo 2: Descripción de Puestos.....	158
Anexo 3: Tablas de Valoración.....	220

## RESUMEN

La Empresa Procesos & Colores, cuya actividad es el procesamiento de manualidades en prendas de vestir, inició sus operaciones con la demanda de sus productos por un pequeño sector de clientes y que gracias al trabajo constante y excelente calidad de sus productos pudo incursionar en otras ciudades del país.

La organización de la empresa está bajo el esquema de dos procesos: el de producción y comercialización, ya que estos dan el valor agregado de la organización y generan los productos a los clientes; de allí la importancia de hacer hincapié del mejoramiento continuo de los mismos; y, la necesidad de aplicar un modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita integrar nuevas estrategias empresariales para orientar el comportamiento de su personal hacia el logro de resultados.

En la parte inicial de la propuesta de investigación, se presenta un resumen de la situación actual de la empresa, en ésta se definen su visión, misión y valores, los que han permitido estructurar acciones para llegar a los resultados deseados.

La Administración de Recursos Humanos en la empresa, está basada en una aplicación conceptual del Modelo del autor Idalberto Chiavenato<sup>1</sup>.

En un segundo capítulo se efectuó una investigación de las teorías, modelos y herramientas para la Administración de Recursos Humanos, en el que se destaca la gestión integral de recursos humanos en una organización como la piedra angular, y por consiguiente requiere del conocimiento y aplicación de metodologías y herramientas administrativas y técnicas para su optimización.

Sobre la base de los modelos investigados y la situación actual se desarrolló una propuesta para implementar un **MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS** con varios subsistemas: 1) Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, 2) Subsistema de Capacitación e

---

<sup>1</sup> ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, CHIAVENATO, Idalberto, McGraw Hill. Segunda Edición, p. 2

Inducción de Personal, 3) Subsistema de Descripción y Valoración de Puestos, 4) Subsistema de Evaluación al Desempeño.

La justificación del modelo, se determina para la empresa ya que era necesario aplicar un sistema integral de gestión de recursos humanos, para evitar el clima de inequidad remunerativa, el problema de alta rotación de las personas, lo que generaba altos costos, ya que el personal calificado y adiestrado se iba a la competencia dejando vacantes que no eran cubiertas enseguida. Adicional a los problemas antes mencionados, el personal que salía de la empresa se quejaba sobre:

- La falta de una escala salarial definida en la empresa: ya que no se analizaba los aumentos de sueldos y siempre estos atendían al personal administrativo, sin tomar en cuenta al personal de producción y comercialización.
- No existía un modelo de evaluación al desempeño equitativo, ya que solo se fijaban parámetros de medición a la parte productiva, y no a la comercialización y administrativa.
- No existía un manejo adecuado de la administración de personal, no había políticas de crecimiento y desarrollo, lo cual hacía atractivo el mercado laboral de la competencia.

Por las razones antes mencionadas nuestra investigación se basó en mejorar el proceso de reclutamiento tanto interno como externo. Reclutamiento Interno porque no se contaba con sistemas de promoción de vacantes para los empleados que trabajan en la misma empresa; y, reclutamiento externo para divulgar las vacantes que no podían ser cubiertas en la misma empresa, y se necesita atraer personal externo.

En este capítulo, se considera como un tema importante: la Inducción de Personal, como una etapa previa que permite involucrar a los nuevos trabajadores al mundo de la empresa, que la conozcan, que manejen sus reglamentos,

haciendo que el personal nuevo y el que ya trabaja rinda mejor y se adapte fácilmente.

Otro tema importante de la propuesta constituye el subproceso de Descripción y Valoración de Puestos, como soporte estructural del modelo de administración, ya que la gestión de recursos humanos necesita contar con información básica sobre qué responsabilidades y perfil del puesto se requiere, para el personal que va a trabajar en la empresa. La cantidad y calidad de los recursos humanos se establecen mediante esquemas que determinan la especialización de los puestos dentro de una organización y por ende definen los niveles de jerarquía de los mismos.

El análisis de puestos ayuda a definir el perfil del puesto en lo que se refiere a escolaridad, experiencia y nivel de responsabilidad. Con esta información básica se clasifican a los puestos, para determinar un salario adecuado y verificar los niveles de desempeño que deben alcanzar los ocupantes de los puestos.

En conclusión se recomienda la propuesta de investigación de un nuevo modelo de gestión de recursos humanos para la empresa Procesos & Colores, en el que se contempla:

- La implementación de un Modelo de Administración y Gestión de Recursos Humanos con enfoque en los puestos de la empresa.
- Aplicación de la metodología por Puntos para cada Factor determinado para clasificar y determinar una estructura de puestos y redefinir la escala salarial para Procesos & Colores.
- Definición de parámetros del desempeño reales sobre la base de las responsabilidades y metas propuestas para cada puesto de trabajo.

Este modelo será difundido en la empresa con la intención de mejorar la gestión de recursos humanos, ya que con el apoyo de los coordinadores, supervisores y trabajadores se adaptará e implementará este sistema, ajustado a las necesidades de la empresa y considerando los cambios del mercado laboral.

## ABSTRACT

Procesos & Colores Company, which business is clothing processing, began its products' operations for a small customers' area and, thanks to hard work and excellent products quality, they could extend to other cities within the country.

The company's organization is under a two processes system: production and marketing, as these give added value to the company and generate products to customers; hence, the importance of emphasizing the continuous improvement of the same and the need for a Human Resource Management model enabling new business strategies' integration to lead the personnel behavior towards achieving results.

At the initial part of the researching proposal, a summary of the current situation of the company is stated where its vision, mission and values are defined, which have led to structure activities to achieve the aimed results.

The company's Human Resources Management is based on a conceptual application model from the author Idalberto Chiavenato.

In a second chapter there was held an investigation of theories, models and tools for Human Resource Management, which highlight the integral administration of human resources as the company's cornerstone and, therefore, it requires knowledge and methodologies and management application and techniques for optimization.

Based on researched models and their current situation, an implementing ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL was developed with several sub-systems:

1) Recruitment and Selection sub-system, 2) Personnel Training and Induction sub-system 3) Job Description and Assessment subsystem, 4) Performance Assessment sub-system.

Model justification, it is determined for the company since it is necessary to implement a comprehensive human resource management, to avoid inequity remunerations, high personnel rotation problem generating high costs, since qualified and trained personnel switched to other companies leaving vacancies that were not covered immediately. Additionally to the above mentioned problems, the staff leaving the company complained about:

- A defined payment scale lack set out in the company, since salary increases were not analyzed and were mainly for official's staff, without taking into account the production and marketing staff.
- There was not a fair performance assessment model, since there were fixed measure parameters just for production area but not for marketing and management.
- There was no personnel administration proper management; nor growth and development policies, making attractive other companies' labor market.

For the above mentioned reasons our research was based on recruitment process improvement both internal and externally.

Internal recruitment because there was no vacancy promotion systems for employees working in the company, and external recruitment to report the vacancies that could not be covered by the company itself, and needs to attract outsiders.

In this chapter, it is considered an important issue: the personnel induction, as a preliminary step that allows new workers to be involved into business world, to learn about it, to handle its regulations, making new and former personnel to get better performance and adapt easily.

Another important theme of the proposal is Description and Job Assessment description sub-process, as a structural support for the management model, since human resource management needs to have basic information about what

responsibilities and job profile are required from the personnel who will work for the company.

Human resources quantity and quality determined by patterns determining roles' specialization within an organization and thus define the hierarchy levels.

Job analysis helps to define the profile in regard of schooling, experience and responsibility level. With this basic information positions are classified to determine an appropriate salary and verify the performance levels to be achieved by the new laborers.

To conclude, a new human resources management model research is recommend for Procesos & Colores which includes:

- A Human Resources Management model implementation focusing on the company's positions.
- A points methodology implementation for each factor to classify and identify the structure of positions and redefine the payment scale for Process & Colors.
- Reall performance parameter definition based on responsibilities and goals set out for each job.

This model will be diffused throughout the company to improve human resource management, since with coordinators, supervisors and workers' support, this system may be adapted, fitting the company's needs and considering the working market changes.

## INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos utiliza técnicas que facilitan y permiten una mejor gestión del Talento Humano, los cambios continuos de tecnología y de la competencia de otras empresas plantean nuevos enfoques y obligan a aplicar nuevas estrategias empresariales.

Procesos & Colores, conociendo las necesidades actuales y problema del mercado laboral, se ha propuesto mejorar e implantar procesos de recursos humanos que permitan disminuir la alta rotación del personal entrenado y calificado en los puestos de producción, la falta de una escala salarial definida y competitiva, la aplicación de modelos de evaluación al desempeño no equitativos y un manejo no apropiado de recursos humanos.

Por estas razones la empresa se ha visto en la necesidad de aplicar un Modelo de Administración y Gestión de Recursos Humanos con subprocesos definidos para reclutar y efectuar la selección de personal, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, descripción y valoración de puestos, siendo este último subsistema uno de los más importantes ya que permite definir tareas, responsabilidad, nivel de educación y experiencia para cada uno de los puestos de la organización.

La aplicación de estas técnicas produce la información básica para la toma de decisiones en los diferentes campos del Recurso Humano, estableciendo patrones o estándares de producción o rendimientos, promociones, transferencias, despidos, etc., en estricta atención a las necesidades institucionales y a las características de los puestos y sus requisitos.

Esto permite generar una cultura de incentivos que pueden ser económicos o de otro tipo, analizando la posibilidad de reconocer a los empleados que realizan una buena gestión dentro de la empresa.

La empresa requiere definir perfiles de los puestos que deben cumplir los aspirantes a ocupar las plazas de trabajo, permitiendo evitar gastos innecesarios en la selección e inducción del nuevo personal; y elaborar una banda salarial competitiva, flexible y acorde a los sueldos del mercado laboral nacional, tomando en cuenta la valoración de cada uno de los puestos.

# 1 ANTECEDENTES

## 1.1 HISTORIA

Procesos & Colores, nace en el año de 1994 en la ciudad de Quito, a cargo de su fundador Luis Ricardo Yarad Abedrabo, empresario que empieza sus actividades como confeccionista de prendas de vestir. La empresa se constituye formalmente el 1 septiembre de 1995.

Nace a fin de ser punto de apoyo a una de las empresas del Grupo Yarad, que requería de procesos de lavado para las prendas de vestir en sus diferentes modelos, que producía Ricardo Yarad Cia. Ltda.; además porque existía en el mercado nacional demanda de una empresa especializada en tintorería de prendas de vestir.

Posterior a la fase de creación y organización de la empresa, la demanda de los servicios obligó a crear un modelo para estandarizar los procesos de lavado, lo cual generaría a la empresa la necesidad de brindar servicio a otras empresas de la misma rama; de ésta manera va tomando renombre en el mercado textil, en la rama de acabados de tintorería.

La empresa tomó prestigio cuando en el año 1996 introdujo en el mercado un proceso innovador en la industria de acabados de tintorería llamado **frosteo** que consistía en dar efectos de envejecido a las prendas en varios colores. Incluso ha brindado soporte técnico a empresas extranjeras.

En el año 2002 evoluciona de manera significativa, introduciendo dentro de sus procesos los acabados manuales, desconocidos hasta ese entonces en el país, los mismos que dan origen a una demanda importante de mano de obra calificada.

Siendo Procesos & Colores, una empresa que siempre se ha caracterizado por la permanente innovación en los acabados textiles del mercado nacional, en el año

2004 crea el departamento de ventas, debido a la necesidad de mejorar en la atención personalizada, por la sencilla razón de que se vende un intangible.

En la actualidad Procesos & Colores busca constantemente la excelencia y la innovación para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes a nivel nacional y proyectar su ampliación a mercados externos. Desde sus inicios se ha caracterizado por brindar un servicio de excelente calidad, alcanzando un renombrado prestigio en el mercado nacional, ofreciendo en cada uno de los productos características de calidad, respaldo y garantía al consumidor final.

### **1.1.1 VISION Y MISIÓN**

#### **1.1.1.1 VISION**

En el 2015, ser líderes en el mercado latinoamericano, realizando la transformación de prendas de vestir, por medio de procesos innovadores permanentes, basados en investigación, desarrollo y mejoramiento continuo; que permita preservar el medio ambiente y con una excelente calidad en su servicio.<sup>2</sup>

#### **1.1.1.2 MISION**

Ofrecer servicio de calidad mediante la transformación en prendas de vestir a través de procesos químicos y diseños manuales, para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado ecuatoriano.<sup>3</sup>

### **1.2 VALORES**

**COMPROMISO.-** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

**HONESTIDAD.-** Ofrecer un servicio y acciones integrales, con ética, calidad, precio justo y puntualidad.

**PRODUCTIVIDAD.-** Optimizar los recursos tecnológicos, humanos y de servicio, para lograr los objetivos de la empresa, tales como: mayor rentabilidad, fidelidad de los clientes externos y mejor calidad de vida de los clientes internos.

---

<sup>2</sup> Plan Estratégico 2008, Empresa PROCESOS & COLORES

<sup>3</sup> Plan Estratégico 2008, Empresa PROCESOS & COLORES

**COMPETITIVIDAD.-** Mantener ventajas comparativas que permitan obtener una posición relevante en el entorno socio económico en el que se desenvuelve.

**MEJORAMIENTO CONTINUO.-** Buscar con persistencia el mejoramiento humano, tecnológico, ambiental, social y económico, dentro de su entorno.

**RESPONSABILIDAD.-** Realizar con empeño y compromiso las actividades propias de mi función.

**TRABAJO EN EQUIPO.-** Efectuar las actividades encomendadas por la empresa, aplicando la sinergia correspondiente con las diferentes áreas operativas, comerciales, administrativas, financieras y de sistemas.

### **1.3 ACTUALIDAD**

Procesos & Colores cuenta actualmente con 80 colaboradores, con una estructura vertical con cuatro grandes departamentos cada uno con sus respectivos jefes. (Ver Organigrama pp. 117). Estos departamentos son:

- **Departamento Financiero.** Está a cargo tanto de la contabilidad como de la parte financiera de la empresa. Sus principales funciones son:
  - Llevar el registro de los movimientos contables de la empresa.
  - Controlar los ingresos y egresos de la empresa.
  - Asesorar en aspectos contables y financieros a Gerencia cuando este lo requiera.
- **Departamento Mercadeo.** Encargado de las ventas y marketing de la empresa, entre sus funciones están las siguientes:
  - Llevar el control y registro de pedidos y ventas realizadas.
  - Promocionar los productos actuales y nuevos.
  - Coordinar la distribución de los productos con el Área Logística.
  - Vender los productos visitando clientes y manejando la cartera de los mismos.
- **Departamento Mantenimiento.** A cargo de servicios generales y el mantenimiento de la maquinaria.
  - Vigilar y controlar el cuidado y mantenimiento de los exteriores e interiores de la empresa manteniendo una imagen impecable de la misma.

- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria cuando esta lo requiera.
- **Departamento Logística.** Sus funciones son:
  - Administrar la entrega y recepción a tiempo de los productos.
  - Vigilar el mantenimiento de los vehículos de transporte.
  - Receptar los pedidos que llegan tanto en cantidad como en calidad antes de enviar al Departamento de Producción.
  - Realizar el control de calidad de las prendas antes de entregar al cliente.
- **Departamento Producción.** Sus funciones son:
  - Planificar la producción mensual y diaria tomando en cuenta los pedidos y requerimientos del Departamento de Mercadeo.
  - Implantar programas de cuidado de medio ambiente analizando las posibilidades de recuperación y racionalización de recursos.
  - Supervisar el correcto manejo de máquinas y dotación de instrumentos de seguridad velando el cumplimiento de los programas de seguridad industrial por parte de los trabajadores.
  - Colaborar con el Departamento de Mercadeo en el estudio, investigación y aplicación de nuevos diseños y tinturas en las telas.
  - Establecer estándares de producción tomando en cuenta parámetros como: máquinas, personal y pedidos de clientes.
  - Vigilar que el control de calidad de las prendas este bien realizado antes de enviar al cliente.

Además de estos departamentos la empresa cuenta con dos puestos a nivel de asesoría, estos son:

- **Coordinador IT:** A cargo del mantenimiento de sistemas de la empresa.
- **Analista RRHH:** Se maneja a través de una asesoría permanente de un profesional en la rama, sus funciones son:
  - Brindar asesoría en todo lo que se refiere a valoración de puestos y aplicación de la banda salarial de la empresa.
  - Elaborar el programa de Seguridad Industrial.

- Elaborar y aplicar manuales, reglamentos e instructivos de recursos humanos.
- Elaborar el programa de capacitación detectando necesidades y efectuando los cursos respectivos.
- Actualizar la base de datos del personal.

La empresa está pasando por cambios, principalmente en el área de producción, ya que el personal que labora en la misma, a pesar de ser mano de obra calificada, recibía continuamente cursos de entrenamiento que no tienen relación con las actividades que realizan, lo cual en lugar de incentivarlos los desmotivaba y muchas veces terminaban abandonando el trabajo y yéndose a la competencia.

Por esta razón, la dirección de la empresa ha visto la necesidad de analizar el alto número de rotación del personal calificado y adiestrado, especialmente de los puestos del proceso de producción, ya que muchas de las vacantes que se han ido presentando no han podido ser cubiertas inmediatamente por los niveles de experiencia bajos y falta del perfil de los aspirantes.

Adicional a los problemas antes mencionados, se ha recabado información vía entrevistas al personal saliente, detectándose las siguientes observaciones:

- a. Que la empresa no tiene una escala salarial definida.
- b. Que no se aplica un modelo de evaluación al desempeño equitativo.
- c. Que una de las razones de salir es por la desmotivación al no existir un manejo técnico de administración de personal.

Se menciona además que la empresa ha generado una cultura de incentivos económicos anuales, estos se pagan a todo el personal por igual valor a través de un bono, no se analiza ni diferencia el desempeño individual del personal, como tampoco la aplicación de nuevos conocimientos recibidos a través de cursos de capacitación; situación que ha generado un clima organizacional negativo, ya que las personas se dedican a cumplir sus funciones diarias sin ninguna motivación, por el sistema de pagar dichos incentivos sin parámetros de diferenciación.

Por estas razones, la autoridad de la empresa considera que la Gestión de Recursos Humanos no ha sido efectiva en temas como: el desarrollo de habilidades del personal, así como también en la motivación y flexibilidad, más bien ha disminuido la efectividad en el trabajo produciendo un sistema de administración de Recursos Humanos desintegrado, debido a esto surgieron problemas:

- Crear un alto número de procesos y actividades no necesarias.
- Capacitación no sea la adecuada, produciendo deserción laboral del personal ya entrenado.

Los problemas presentados causan grandes pérdidas económicas a la empresa ya que toca entrenar nuevamente al personal, que para explicar la misma podemos citar la siguiente frase: Paul Firstenberg (1996:190) dice, "La deserción laboral impone un alto costo sobre el empleador- en tiempo perdido al tratar de conseguir un reemplazante, en el costo de seleccionar y contratar al nuevo trabajador (quien en general resulta ser más costoso que el empleado que renuncia), y en el incalculable costo que impone su partida al equipo de trabajo, quien tiene que reacomodarse a la nueva dinámica"<sup>4</sup>.

### **1.3.1 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN**

Los servicios de acabados en prendas de vestir que comercializa Procesos & Colores son demandados por empresas en la rama de la confección de prendas de vestir. Las prendas de vestir que se confeccionan en el sector textil nacional deben poseer ciertas características, que tengan cierto grado de composición de algodón, ya que ésta composición permite dar un perfecto acabado. Procesos & Colores es innovadora en procesos que marcan la diferencia en las prendas y constituyen parte de la cadena de producción de pequeñas y grandes fábricas de confección de ropa a nivel nacional.

---

<sup>4</sup> [http://www.imacmexico.org/ev\\_es.php?ID=7107\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.imacmexico.org/ev_es.php?ID=7107_201&ID2=DO_TOPIC)

La empresa de forma permanente realiza estudios sobre la tendencia del consumo y sus características del mercado nacional, con el fin de definir el comportamiento de la demanda de los principales clientes, estudios que han permitido crear procesos productivos (productos PBS), que estimulen a ciertos sectores del mercado. Ahora se está enfocando un mayor esfuerzo a la demanda de la zona SUR del Distrito Metropolitano de Quito, debido a la ubicación estratégica que tendrá la creación de una nueva planta.

En la siguiente tabla, se detalla los productos y porcentajes de los últimos tres años. Se aprecia una disminución significativa de la línea Dirty Tradicional, porque desde el año 2007 se dejó de atender la Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito, como se mencionó anteriormente se está intentando recuperar un 150% (actualmente se tiene una producción de 20,000 unidades, se llegará a 50,000 unidades).

**TABLA 1: SEGMENTOS DE PRODUCTOS**

<b>SEGMENTO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
VARIOS	23,98%	24,09%	29,34%
REACTIVO	11,63%	13,25%	14,03%
STONE TRADICIONAL	10,52%	12,26%	12,83%
DIRTY TRADICIONAL	23,18%	13,55%	11,16%
STONE DIFERENCIADO	9,78%	7,37%	6,19%
STONE ALTERNATIVO	3,81%	5,54%	6,17%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>82,91%</b>	<b>76,05%</b>	<b>79,72%</b>

Los demás segmentos de productos, tienen un comportamiento normal en el mercado, que puede ser mejorado con una logística de distribución y disminuyendo el tiempo de entrega por la mayor capacidad instalada, objetivo que se pretende lograr con la ampliación de nuestras instalaciones en el año 2009 y 2010.

Para el diseño de las diferentes prendas de vestir, se realiza estudios de mercado de diseño, ya que en el país es muy difícil imponer una moda. Se recibe influencia de varias países sudamericanos, como son: Colombia y Brasil; cada año en estos países se generan ferias de la moda, lo que permite orientar las nuevas expectativas del mercado. Estas ferias son una oportunidad para generar estrategias de Benchmarking, lo que permite ampliar la gama de productos y evaluar a la empresa en qué situación de la moda se encuentra.

Estas ferias, también son un punto de partida para el desarrollo de nuevos productos, muchas veces estos se dan por la optimización de los procesos internos y en otros casos con una pequeña variación, esto de cierta manera permite optimizar costos, la empresa en las nuevas instalaciones tiene como perspectivas la creación del Departamento de Investigación y Desarrollo, que agregará características de innovación propia en el mercado ecuatoriano, ya que ninguna de las tintorerías de la competencia cuenta con este departamento.

Dentro de la rama de confección un aspecto importante que aun no se ha logrado satisfacer es el **tiempo de entrega**, debido al tamaño de planta, es una limitante que no satisface, por el poco espacio físico con el que se cuenta, situaciones que obligan a la necesidad de ampliar sus instalaciones.

Procesos & Colores ha identificado cuatro competidores fuertes en el mercado nacional, con la particularidad de que la competencia es en la línea de productos. A continuación se presenta el detalle de estos:

**TABLA 2: EMPRESAS DE LA MISMA RAMA**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>UNIDADES</b>
PROCONTEX	100.000
MAKAMBA	100.000
ECUALAVADOS	80.000
TINTULAV	50.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>330.000</b>

La competencia son de las empresas que mantienen una formalidad en el negocio, ya que también existen pequeños competidores en algunos casos informales, a los que se los neutraliza en base a estrategias de comercialización especial, orientada a la zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

La participación en el mercado nacional, según estadísticas en número de unidades de prendas de vestir producidas mensuales, de acuerdo al número de metros de **Tela Denim** que se comercializan a nivel nacional, según la siguiente tabla:

**TABLA 3: VENTA EN METROS DE TELA**

<b>EMPRESA</b>	<b>MTS</b>	<b>PXP</b>	<b>UNI</b>
VICUNHA	300.000	1,20	250.000
TINTUREXA	500.000	1,20	416.667
MULTITELAS	80.000	1,20	66.667
BROLING	150.000	1,20	125.000
OTROS	200.000	1,20	166.667
<b>TOTAL UNIDADES</b>			<b>1.025.000</b>

La empresa, de las unidades producidas mensuales, cuenta con una participación actual del 12%, siendo la meta llegar a cubrir la demanda del mercado nacional en un 15%, incremento del 3% que representa entre 30.000 y 50.000 en unidades adicionales al mes. Entonces para poder cubrir esa nueva demanda de productos, Procesos y Colores, quiere saber de nuestros clientes el principal inconveniente, es así que en el año 2007 estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional elabora una serie de preguntas, entre ellas se mencionó: ***¿Cuál cree usted que es el principal problema de la empresa?***

***La mayoría de los clientes coinciden que el mayor problema de Procesos & Colores es el tiempo de entrega de la producción.***

La necesidad de todo confeccionista es disminuir el tiempo de elaboración de los productos, lo que ha permitido determinar que empresas de esta rama realicen sus esfuerzos en incrementar la capacidad instalada. Esto dio la pauta que

existen clientes que no toda la producción la envían a Procesos & Colores, entonces logísticamente se requiere una mejora. Por lo que se vio un lugar estratégico que es el Cantón Mejía, con ésta localización el mercado zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito, que actualmente se encuentra en su total abandono, así como también reduciremos en 2 o hasta 3 horas, la logística para la zona Central del país, que representa un 30% de nuestro mercado total, según estadísticas.

## **2 ADMINISTRACION DE LA EMPRESA**

La Administración es una rama que permite utilizar los recursos que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos, esto las obliga a realizar continuos cambios, debido principalmente a la tecnología y conocimientos. De allí, que la Administración de Recursos Humanos sea considerada uno de los pilares fundamentales en una empresa, por ser un proceso estratégico y dinámico obligando a los niveles directivos a establecer nuevas estructuras organizacionales flexibles dentro del campo de recursos humanos.

Por esta razón en Procesos & Colores, se decidió implementar de procesos dinámicos para administrar el personal, cambiando no solo su estructura organizacional sino también buscando soluciones a los problemas actuales, como la alta rotación de la mano de obra calificada especialmente en el área de producción, ocasionando que vacantes en esta área no puedan ser cubiertas.

Además la falta de un sistema flexible de administración ha provocado la existencia de problemas mencionados con anterioridad, como son: escala salarial no definida, un modelo de evaluación al desempeño no equitativo, así como también la carencia de un manejo técnico del personal.

Por lo manifestado, la empresa considera que la Administración de Recursos Humanos es uno de los pilares más importantes para llegar a una administración efectiva.

### **2.1 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1.1 Introducción**

La Administración Recursos Humanos es fundamental para lograr la coordinación entre los diferentes departamentos de una organización, ya que permite aplicar los principios básicos de la división del trabajo, ha generado modelos que permiten gestionar de mejor manera el talento humano. El alto desarrollo social, la influencia de procesos externos del entorno como la revolución industrial, la

administración científica y la psicología industrial<sup>5</sup>, han influido en la visión y tratamiento de la gestión de personas.

Junto con la revolución industrial surgió la administración científica, la cual investigaba nuevos métodos de producción y montaje para la realización eficiente de tareas, contribuyendo a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos. Después de la segunda guerra mundial empezaron las investigaciones en campo, como experimentos en instalaciones de trabajo y equipos que utilizaban los trabajadores. Luego de años de investigación se determinó que los errores en la producción se debían a errores humanos más no mecánicos, siendo evidente la intervención del psicólogo industrial en el mundo laboral<sup>6</sup>, ya que quienes realizan las tareas son personas con necesidades emocionales y psicológicas las cuales incidían en el rendimiento laboral, obligando a mejorar la selección, capacitación, colocación y otros subsistemas de recursos humanos.

A medida que han avanzado los descubrimientos en cuanto a la gestión de personal han ido cambiando las relaciones entre las empresas y las personas; siendo hoy, la Gestión de Recursos Humanos un enfoque multidisciplinario y participativo en la que convergen todos los demás recursos de la empresa: financieros y materiales. Las funciones no están limitadas solo a contratar empleados, despedirlos, medir tiempos por parte de los supervisores; sino que han ido ampliándose con tareas y responsabilidades, que con el tiempo crearon los Departamentos de Personal. Los diferentes movimientos que han buscado mejorar las condiciones de trabajo han ayudado a que los empresarios vean las condiciones en las que vivían muchos de sus trabajadores y sus familias, haciendo que estos se preocuparán por mejorar los salarios y por velar el bienestar emocional de sus empleados.

La elevación de costos indirectos y de mano de obra obligaron a la gerencia y jefaturas a dedicar mayor esfuerzo y tiempo para lograr una mayor eficiencia en la producción, mediante la introducción y aplicación de métodos de trabajo, por

---

<sup>5</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>6</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

medio de los cuales se pudiera no sólo evaluar la eficiencia de un empleado, sino también racionalizar funciones y mejorar tiempos de desempeño.

Esto condujo a varios movimientos como el de la Administración Científica con su mayor exponente Taylor<sup>7</sup>, quién con sus estudios ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para ser aplicados en la administración de personal con las cuales medir y motivar la productividad del trabajador. La Escuela de la Administración Científica se desarrolló en los Estados Unidos, la preocupación básica de sus creadores era incrementar la productividad de la empresa mediante la eficiencia en el nivel operativo<sup>8</sup>, de allí nació la idea de la simplificación de tareas y el concepto de cargo, con un enfoque centrada en los movimientos necesarios que debe realizar una persona para la ejecución de una tarea dando origen a la reagrupación de tareas, movimientos y el estudio de tiempos creando: la distribución racional del trabajo<sup>9</sup>, el cual permitió más tarde mejorar la división del trabajo entre los administrativos y los operarios. Así los administrativos son quienes fijan los patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo; y, los operarios quienes ejecutan las tareas.

Con estos conceptos se logró la eficacia administrativa la cual lleva a la eficiencia empresarial, que se basa en principios como:

- Satisfacción en el trabajo.
- Capacidad de la administración para encontrar personal idóneo.
- Disminución de rotación y ausentismo laboral.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Mejoramiento de las relaciones departamentales.
- Mejor percepción de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada del personal.
- Mayor capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios externos.

---

<sup>7</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>8</sup> CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987

<sup>9</sup> CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987

Los principios antes mencionados buscan la eliminación de los desperdicios y las pérdidas sufridas para mejorar y elevar los niveles de productividad<sup>10</sup> a través de cuatro principios fundamentales:

**Principio de planeamiento:** Evitar que el trabajador improvise su trabajo.

**Principio de la preparación:** Seleccionar a los trabajadores y capacitarlos.

**Principio de control:** Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo a las normas establecidas y según los planes previstos.

**Principio de la ejecución:** Distribuir las responsabilidades.

La Administración Científica aportó a la Administración de Personal en<sup>11</sup>:

- Eliminación de movimientos inútiles para sustituirlos por otros más eficaces.
- Volver más racional la selección de personal y el entrenamiento.
- Mejorar la eficiencia del operario.
- Tener una base equitativa de salarios y de incentivos.
- Calcular con mayor precisión el costo unitario y por consiguiente, el precio de venta de los productos.
- Adaptación de los operarios a la propia tarea.
- Mayor especialización de las actividades.
- Establecimiento de normas para el trabajo.
- Eliminar todo desperdicio de esfuerzo humano.

Sobre la base de este aporte, con el tiempo y surgió la Psicología, la cual ayudó a resolver los problemas entre empleadores y trabajadores<sup>12</sup>. Luego, estos trabajadores al ir exigiendo cada vez mejores condiciones de trabajo estimularon su desarrollo, situación que daría origen al surgimiento de la Psicología Industrial como ciencia independiente, que se aplica hace más de 100 años en los países

---

<sup>10</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

<sup>11</sup> WERTHER, Jr y Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

<sup>12</sup> <http://www.empresa-de-exito.com>

industrializados del mundo y en países como los nuestros empezó a aplicarse en las empresas a partir del siglo XX.

Con la primera guerra mundial, la Psicología Industrial toma mayor impulso ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, para lo cual se elaboraron instrumentos de selección (test) adecuados para identificar a quienes tenían “baja inteligencia” y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Las siguientes aplicaciones de estos instrumentos se hicieron en escuelas públicas, industrias y negocios; lo que dio origen a la implementación de un sistema de Selección y Capacitación de Personal en las organizaciones industriales.

Posteriormente los investigadores comenzaron a estudiar lo que llamamos hoy como Psicología del Personal, que amplió su campo de acción, gracias a la aplicación de investigaciones sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo, las cuales se incrementaron con estudios de ergonomía durante la Segunda Guerra Mundial.

Hoy, la Psicología Industrial va de la mano con los descubrimientos y aportes de la Psicología Organizacional, la cual estudia las habilidades para manejar las relaciones humanas en grupos pequeños o en la sociedad. Los especialistas en Comportamiento Organizacional, se han dado cuenta de la poderosa influencia de factores humanos como: la motivación, el liderazgo, la comunicación y otros más. De allí que hoy hablamos de la Administración de Personal como una ciencia especializada en el comportamiento humano dentro de la organización.

Hoy en día, el éxito de toda organización depende en una parte de la gestión de los recursos humanos, manejada por un departamento especializado en el tema, el cual tiene que asumir grandes retos por los cambios actuales, lo que lo lleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar el recurso humano en tiempos difíciles<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

Parece evidente que la implementación de una gestión eficaz para manejar los recursos humanos, debe estar concebida en estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales:

- La obtención de mayores beneficios sociales.
- El desarrollo de las organizaciones.
- La satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

Sin embargo del nuevo giro de la Gestión de los Recursos Humanos constituye el talón de Aquiles de un proceso de cambio para fijar políticas de modernización o de reingeniería, lo que significa cambiar la cultura de una organización, es decir los valores y actitudes de las personas que allí trabajan<sup>14</sup>.

Al hablar de gestión estratégica de recursos humanos, se reconoce cuatro aspectos significativos tales como<sup>15</sup>:

- Considerar los recursos humanos como ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización.
- Proponer diversas políticas de personal que propicien una gestión avanzada de recursos humanos, más allá de la administración tradicional, con un enfoque proactivo para tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto.
- Tomar en cuenta al departamento de recursos humanos como un apéndice importante de la organización, a partir del cual se tomarán decisiones importantes, por su carácter funcional y de asesoría.
- Generar en cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información, que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado.

Estos aspectos significativos han sintetizado las funciones de Recursos Humanos en:

---

<sup>14</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>15</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

- **“La planeación** que tiene por objetivo prever la fuerza laboral necesaria, entendiéndose como las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar. La planeación de los recursos humanos debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto”<sup>16</sup> .
- **“El reclutamiento** o actividad de divulgación, que es la llamada de atención para atraer una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, se solicite por el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa”<sup>17</sup> .
- **“La selección de personal** tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad”<sup>18</sup>.
- **“La inducción** son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización”<sup>19</sup> .
- **“La capacitación y el desarrollo de carrera** constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización”<sup>20</sup> .
- **“La gestión del desempeño** está estrechamente vinculada a la evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo, a la vez que constituye un ente motivador del mismo y de su desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con

---

<sup>16</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>17</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>18</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>19</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>20</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad”<sup>21</sup>.

- “**La remuneración** componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones, ya que el personal que tiene sueldos competitivos en relación al mercado laboral no buscará otras opciones de trabajo”<sup>22</sup>.
- “**Las promociones** se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización”<sup>23</sup>.

Por estas razones, las estructuras organizativas son cada vez más planas y flexibles, lo que conlleva a la disminución de los niveles intermedios, propiciando una mayor desconcentración, mayor autonomía en la toma de decisiones, lo que exige mayores competencias y más responsabilidad de todos los trabajadores.

Los sistemas de trabajo actuales, están compuestos por el contenido del puesto, la tecnología que involucra, las personas, el estilo de dirección, las políticas y prácticas de la organización. Debemos tener en cuenta que el vínculo directo del trabajador con la organización es su puesto de trabajo, de ahí que sea el punto de partida para todo el proceso de la gestión de recursos humanos.

El desarrollo de estos procesos caracteriza a la Gestión de Recursos Humanos como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización. Esto evidencia la necesidad de manifestar la importancia y definiciones de la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>21</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>22</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>23</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

### 2.1.2 Definiciones de la Administración de Recursos Humanos

Podemos mencionar que existen varias definiciones de Administración de Recursos Humanos, entre ellas tenemos las siguientes:

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, el beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”<sup>24</sup>.

“Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”<sup>25</sup>.

“Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador”<sup>26</sup>.

“Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”<sup>27</sup>.

### 2.1.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Podemos mencionar que el propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal en los aspectos estratégicos, éticos y sociales. Así, “los departamentos de recursos humanos logran sus metas y objetivos cuando se ponen fines claros y cuantificables, que equivalen a parámetros que evalúen acciones llegando a formar parte de la “cultura de la organización”<sup>28</sup>.

Dichos objetivos se relacionan con cuatro áreas fundamentales que son:

---

<sup>24</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/apuntesrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/apuntesrecursoshumanos/)

<sup>25</sup>CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

<sup>26</sup>SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

<sup>27</sup>WERTHER, Jr y Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

<sup>28</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo-analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_los\\_puestos\\_de\\_trabajo\\_conceptos/](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-analisis_y_descripcion_de_los_puestos_de_trabajo_conceptos/)

- **Objetivos Corporativos:** Son los que contribuyen al éxito de la empresa apoyando la labor de la gerencia, es decir cuando cada jefe de área se vuelve responsable e interactúa con el desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo.
- **Objetivos Funcionales:** Ayudan a mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos a las necesidades de la organización, es decir adecuándose a la realidad de cada empresa.
- **Objetivos Sociales:** Todo Departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que se presentan en la sociedad, para reducir las tensiones o demandas negativas que ésta puede ejercer sobre la organización.
- **Objetivos Personales:** Cada uno de los integrantes de la organización quiere lograr ciertas metas personales, y en la medida en la que alcanzan dichas metas, más contribuyen con el objetivo común de la empresa.

Estos objetivos cambian de acuerdo a lo que sucede en el entorno, por ejemplo:

- **La Diversidad Global y Cultural:** Que se refiere a los cambios que actualmente obligan a las empresas a adaptarse rápidamente a los mismos.
- **La Diversidad de la fuerza de trabajo:** Ya que las organizaciones actuales son heterogéneas en cuanto a raza, sexo, grupo social y grupos de trabajo debido a la inclusión de grupos como los discapacitados, como fuerza laboral.

Esta incursión de diferentes personas, ha obligado a los gerentes a manejar de manera diferente al personal cambiando el trato para retener a los empleados y crear un buen ambiente de trabajo.

- **La Aldea Global:** Se refiere a la capacidad de transporte y las comunicaciones que han hecho más fácil interactuar con personas de otros países, desapareciendo con rapidez las barreras para las transacciones de negocios.

#### 2.1.4 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Tomando en cuenta los objetivos antes mencionados y los cambios en el entorno, el Área de Recursos Humanos puede utilizar varios modelos de gestión, que ayudan a incrementar la competitividad a través del mejoramiento de la calidad y la producción. El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad, a continuación se plantea partes del modelo que se basan en esas tres variables que son:

- **El Subsistema de puestos y cargos:** Encargado de mejorar los perfiles de los cargos, incorporando funciones para la mejora, control y mantenimiento de las actividades de los puestos de trabajo.
- **El Subsistema de entrenamiento y desarrollo:** El cual se encarga de desarrollar las habilidades necesarias para que el trabajador las utilice en las operaciones diarias, facilitando los cambios en las estructuras de trabajo.
- **El Subsistema de retribución y reconocimiento:** El cual debe estructurarse sobre la base de beneficios de mejora, que estimulen la permanencia de los empleados y la capacidad de acumular conocimientos y experiencia.
- **El Subsistema de evaluación:** Incluye formas de evaluar tanto los conocimientos del trabajador como los aportes realizados tanto en los procesos como en el incremento de la calidad.
- **El Subsistema de selección:** Consiste en la búsqueda de personal, haciendo énfasis en la evaluación del potencial del desarrollo del individuo, para seleccionar personas capaces de trabajar en equipo y realizar contribuciones a la empresa; y, al mismo tiempo desarrollar el potencial para aprender y desarrollarse.
- **El Subsistema de participación:** El cual estimula la participación de los trabajadores, tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y cambios en la empresa.

Por su parte, tomando en cuenta los Modelos de Gestión centrados en el Puesto de Trabajo, destacaremos la contribución de los siguientes autores:

### **Modelo de Gestión del Sr. Carlos Bustillo (1994)<sup>29</sup>**

“Quién plantea un modelo centrado en la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional”.

Manifiesta que el puesto de trabajo se configura como enfoque estratégico, y se ubica en la estructura organizacional para alcanzar las metas y objetivos, que permitan la supervivencia y el desarrollo de la empresa al interrelacionarse con actividades como: reclutamiento, selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos, sistemas de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción, remuneración, etc.

### **Modelo de Gestión de Werther y Davis (1991)<sup>30</sup>**

“Expresa que la administración de personal constituye un sistema de actividades interdependientes donde todas influyen entre sí. Este modelo está conformado por varios elementos que son: a) **Fundamentos y Desafíos**: siendo su principal desafío ayudar a la empresa a mejorar su efectividad y eficiencia, b) **Planeamiento y Selección**: el cual es el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada para cada puesto y las necesidades de la empresa; c) **Desarrollo y Evaluación**: que se refiere a la capacitación; d) **Compensaciones**: Se basa en que: Si los trabajadores reciben un salario justo y son protegidos de riesgos de todo tipo, rinden mejor, e) **Servicios al Personal**: Se refiere a prestaciones y mejora de las condiciones de trabajo, f) **Relaciones con el Sindicato**: ya que a la hora de gestionar los recursos humanos debemos tener buenas relaciones con el sindicato, g) **Perspectiva General de la Administración de Personal**: la retroalimentación que debe haber sobre la gestión realizada por el departamento de recursos humanos”.

También tenemos Modelos de Gestión de Recursos Humanos centrados en la Organización estos son:

---

<sup>29</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/galindo\\_z\\_md/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/galindo_z_md/capitulo2.pdf)

<sup>30</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/sobre\\_administracion\\_de\\_personal\\_y\\_recursos\\_humanos\\_de\\_werther\\_y\\_davis/15884](http://www.wikilearning.com/monografia/sobre_administracion_de_personal_y_recursos_humanos_de_werther_y_davis/15884)

### **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992)<sup>31</sup>**

“Plantea un modelo fundamentado en que la empresa necesita una determinada cantidad y calidad del recurso humano y que la gestión de recursos humanos debe satisfacer esta demanda, mediante la realización de actividades que deben ser previstas de acuerdo a las necesidades de la organización”.

Es decir que el Departamento de Recursos Humanos debe anticiparse a las necesidades de la empresa en cuanto a sus requerimientos de personal.

### **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de CIDEC (San Sebastián, 1994)<sup>32</sup>**

“Plantea que la gestión de recursos humanos se fundamenta en el plan estratégico y en la cultura de la empresa conformando un ciclo continuo formado por: Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones Laborales, Información y Control, Desarrollo. La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este tipo de modelo siendo la comunicación el eje central que une a los sistemas de recursos humanos”.

Para que funcione este modelo la comunicación interna debe ser de dos vías: autoridades a empleados y de empleados a autoridades.

### **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (1993)<sup>33</sup>**

“Manifiesta que la Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes estos son: a) **Subsistema de Alimentación de RH**: incluye la investigación de mercado de mano de obra; b) **Subsistema de Aplicación de RH**: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y movimientos del personal; c) **Subsistema de Mantenimiento de RH**: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal; d) **Subsistema de Desarrollo de RH**: incluye la capacitación; e) **Subsistema de Control de RH**: se refiere a las bases de datos y sistemas de información”.

---

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion/gestion.shtml>

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>

<sup>33</sup> <http://rrhh-gestion-talento-humano.blogspot.com/2008/11/unidad-ii-subsistema-de-aplicacin.html>

El autor concluye que estos subsistemas forman un proceso a través del cual toda la información de RRHH es mantenida, desarrolla y controlada por la organización.

Existen otros Modelos de Gestión de Recursos Humanos que plantean conceptos más modernos entre estos tenemos:

#### **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Arnol Hax (1992)<sup>34</sup>**

“Quién en su libro Estrategia Empresarial, plantea que algunas políticas organizacionales proporcionan el contexto para conducir de manera eficiente el RH, estas políticas varían de empresa a empresa planteando un modelo evolutivo centrado en: a) la organización, b) componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización, c) componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados, d) componentes que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización, e) componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección o de un proceso, f) componentes que aseguren que a medida que surjan los nuevos cargos se cuente con el personal entrenado para ir llenando las vacantes”.

#### **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Michael Beer (1989)<sup>35</sup>**

“Plantea un modelo en el que se puede apreciar los factores de situación son la base y determinan la superestructura, estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH estos son: a) compromiso, b) competencia, c) congruencia y d) costos eficaces”. A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el presente modelo:

**Factores de Situación:** Son la fuerza de trabajo, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología, leyes y valores de la sociedad.

---

<sup>34</sup> <http://es.geocities.com/mirlenamalaverojas/TrimestreVIII/Talento/Trabajo2.htm>

<sup>35</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/galindo\\_z\\_md/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/galindo_z_md/capitulo2.pdf)

**Grupos de Interés:** Son los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

**Políticas de Recursos Humanos:** Por ejemplo los sistemas de recompensa, etc.

**Resultados:** Los cuales miden la gestión de recursos humanos a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Los modelos de gestión anteriores ven la importancia del desarrollo de los subsistemas de recursos humanos en una empresa para alcanzar los estándares de producción y de rendimientos propuestos.

En el caso de Procesos & Colores se decidió aplicar la Gestión de Recursos Humanos tomando como base el modelo de Idalberto Chiavenato, este permite implementar los subsistemas mediante un proceso; para lo cual se definió el Subsistema de Valoración de Puestos, que permitió determinar los puestos y sus funciones.

Luego del Subsistema de Valoración de Puestos se debe continuar con el Subsistema de Selección y de Evaluación del Desempeño; con la finalidad de mejorar la contratación de personal capacitado; y de que exista una base que permita mejorar su desempeño tomando en cuenta parámetros claros y definidos.

### 3 SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tomando en cuenta que Procesos & Colores va a implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basada en el modelo de Idalberto Chiavenato, a continuación de una manera general se detallará sobre el Reclutamiento y la Selección de Personal.

#### 3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

##### 3.1.1 Proceso de Reclutamiento de Personal

Se entiende por reclutamiento un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"<sup>36</sup>. A través de él, la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección"<sup>37</sup>.

Las etapas del reclutamiento son<sup>38</sup>:

- a. **Pronóstico:** Informar sobre lo que está ocurriendo respecto al flujo de personal en la empresa, es decir que vacantes existen en la empresa y cuales tienen que llenarse inmediatamente.
- b. **Demanda de recurso humano:** Verificar si en el mercado laboral existen candidatos para ese puesto, y determinar los factores que pueden afectar a futuro la necesidad de contratar nuevo personal; estos se conocen como "indicadores guía", los cuales son:
  - Seleccionar entre los indicadores guía los más aplicables a cada situación. Por ejemplo: cantidad de profesionales en esa rama.

---

<sup>36</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

<sup>37</sup> <http://unamosapuntos3.tripod.com>

<sup>38</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

- Restar el número de empleados que se espera perder durante el periodo de planeación. Cuantas personas de las recién contratadas saldrían de la empresa durante el periodo de prueba.
  - Agregar al inventario el número de empleados que se espera que se integren a la empresa ya sea por ajustes internos o por contrataciones nuevas.
- c. **Planes y Programas de Acción:** Aquí se fijan los objetivos y se decide sobre las actividades como dotación de personal, capacitación, desarrollo y otras. Los resultados de esta programación se derivan en planes de acción a través de los cuales se guían las actividades del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos, que son: de productividad, de eliminación de faltantes o sobrantes de personal, creación de políticas, leyes y reglamentos.
- d. **Ejecución:** Determinando fechas, tiempos y los responsables de cada actividad.
- e. **Control:** Consiste en vigilar que las fases anteriores se cumplan para proporcionar una retroalimentación de los resultados.

### 3.1.1.1 Importancia del Reclutamiento de Personal

Una empresa es una entidad compuesta por dos o más personas, la cual funciona para alcanzar metas comunes. De allí la importancia que adquiere el reclutamiento, etapa importante del proceso de selección ya que la forma en que se elige al personal es clave, ya que si reclutamos personal poco capacitado; puede provocar pérdidas a la empresa; además, personas con un carácter “no adecuado” producirán conflictos, alterando la armonía lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por esto, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al personal más idóneo, ya que algunas veces el reclutamiento se hace de manera mecánica, el reclutador se basa en simpatías o antipatías sin considerar aspectos como: carácter, experiencia, competencias, etc. Cuando el reclutamiento y la selección no se realizan bien, se puede impedir el ingreso de personas con gran potencial, o

ingresar personas con gran potencial pero con influencia negativa (conflictivos) situación que afecta a la empresa<sup>39</sup>.

### **3.1.1.2 Fuentes de Reclutamiento**

“Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: externa e interna”<sup>40</sup>.

#### *3.1.1.2.1 Reclutamiento Interno*

“Se denomina interno cuando existiendo un cargo en la empresa, esta trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferirlos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual”<sup>41</sup>.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del departamento de recursos humanos con el resto de departamentos. Además, tiene mayores ventajas ya que es más económico, más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, ya que promociona trabajadores que se conoce como laboran; y, es una fuente de motivación para los empleados porque desarrolla un espíritu de competencia entre el personal.

#### *3.1.1.2.2 Reclutamiento Externo*

Es una investigación del mercado externo de recursos humanos orientado a segmentarlo para facilitar su análisis. Este debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la empresa y a las exigencias de la misma. Se pueden considerar como fuentes externas:

- Personas que están desempleadas.
- Candidatos que buscan un mejor trabajo.
- Candidatos que buscan mejores cargos y/o cambiar de actividad.

---

<sup>39</sup> <http://galeon.hispavista.com>

<sup>40</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml>

<sup>41</sup> <http://www.monografias.com/trabajos71/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>

### 3.1.1.3 Medios para Reclutar Personal

#### 3.1.1.3.1 Anuncios

“Los anuncios en diarios y revistas es una de las técnicas de reclutamiento más utilizadas y eficaces con la finalidad de atraer candidatos. Este es más cuantitativo que cualitativo puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar”<sup>42</sup>.

#### 3.1.1.3.2 Instituciones Educativas

“Las mismas que tienen como función divulgar las oportunidades ofrecidas por empresas, aunque en el momento no existan vacantes. Algunas empresas desarrollan este método como una manera continua de publicidad para intensificar la presentación de candidatos y para desarrollar programas de pasantía”<sup>43</sup>. Además constituyen una oportunidad para conseguir jóvenes profesionales.

#### 3.1.1.3.3 Agencias de Empleos

Existen infinidad de agencias de empleos y organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal con la finalidad de satisfacer necesidades inmediatas de pequeñas, medianas y grandes empresas. “El reclutamiento lo hacen a todo nivel y para todo tipo de puestos, para esto llevan una base de datos actualizada de futuros candidatos. Este es uno de los reclutamientos más costosos pero se compensa por la rapidez con la que se consiguen los candidatos”<sup>44</sup>.

#### 3.1.1.3.4 Recomendaciones de Empleados

La presentación de candidatos por parte de los empleados de la misma empresa, es un sistema de reclutamiento de bajo costo. “En éste, la organización estimula a sus empleados a presentar y/o recomendar candidatos, así los empleados son

---

<sup>42</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.9

<sup>43</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.9

<sup>44</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.9

mediadores para presentar o recomendar futuros candidatos (amigos, familiares o conocidos), reforzando así la organización informal y la colaboración con la organización”<sup>45</sup>.

#### 3.1.1.3.5 *Solicitud Espontánea*

“Se la utiliza para mantener actualizada la base de datos y poder contar con información de respaldo para futuros requerimientos de selección de la organización”<sup>46</sup>.

#### 3.1.1.3.6 *Organizaciones Profesionales*

“Se caracteriza por involucrar a organizaciones de profesionales en el proceso de reclutamiento a través de la utilización de carteles o anuncios en las mismas. Generalmente esta se utiliza cuando se requiere profesionales de una rama específica, esto evita un alto costo ya que los colegios de profesionales cuentan con bases de datos extensas de las personas que recién salen de la universidad así como también de profesionales que se encuentran desempleados.”<sup>47</sup>

#### 3.1.1.3.7 *Sindicatos*

“Este se caracteriza por involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya una elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal”<sup>48</sup>. Sin embargo debido al peligro que hoy representan los sindicatos esta técnica ya no es utilizada.

### 3.1.1.4 Fases del Proceso de Selección

- a. **Selección Preliminar:** Es la comparación de las cualidades de los candidatos con las especificaciones del cargo.

---

<sup>45</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.9

<sup>46</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.9

<sup>47</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.9

<sup>48</sup> Adaptado de Antonio Careli, Selección, entrenamiento e integración de la empresa, S. Paulo, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, 1973, p.10

b. **Selección Final:** La comparación de las cualidades del candidato con las de los demás aspirantes al puesto de trabajo; y, estas a su vez se comparan con las especificaciones del cargo para recomendar al requirente una terna final para la selección.

### 3.1.2 Proceso de Selección de Personal

Se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre las principales alternativas se encuentran:

- a. **Selección en una sola etapa:** “Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas”<sup>49</sup>. Sucede cuando se aplica un solo criterio para seleccionar a una persona porque la vacante debe ser llenada en forma inmediata.
- b. **Selección secuencial en dos etapas:** “Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que tenga duda acerca de aceptar o rechazar al candidato. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa”<sup>50</sup>. Aplica entrevista y aplicación de pruebas.
- c. **Selección secuencial en tres etapas:** Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial, en cualquiera de los pasos anteriores, siempre es superior a la selección en una sola etapa.

La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa según la necesidad

---

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, segunda edición, 1996. pp. 212.

<sup>50</sup> CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, segunda edición, 1996. pp. 212.

del caso. “Los métodos secuenciales son recomendables, sobre todo cuando los exámenes individuales se los puede aplicar en grupo. Si no se gastaría en la obtención de información, sería preferible aplicar todo el conjunto de pruebas a todos los candidatos sin hacer distinción, sea cual fuere su tamaño o su extensión”<sup>51</sup>.

### **3.1.2.1 Definiciones e Importancia de Selección de Personal en la Empresa**

La selección de personal es una de las actividades más importantes de recursos humanos por ser estandarizado y contar con un proceso específico. Si se aplica bien es un ahorro para la empresa. Podemos indicar las siguientes ventajas:

- a. “Es el proceso a través del cual se escoge entre los empleados 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”<sup>52</sup>.
- b. “Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”<sup>53</sup>.
- c. “La selección de recursos humanos es la escogencia del individuo adecuado para el cargo, es decir, entre los candidatos reclutados se escoge a los más adecuados. Busca definir dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo. La selección aparece como un proceso de comparación, entre las exigencias y especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos”<sup>54</sup>.

Así, en Procesos & Colores ha tratado de abarcar aspectos de la importancia de la selección de personal en aspectos como:

---

<sup>51</sup> CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, segunda edición, 1996. pp. 212.

<sup>52</sup> BACHENHEIMER, Herman. Apuntes de Selección de Personal. Thompson Editores S.A., México.

<sup>53</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>54</sup> <http://www.grupoprofessional.com.ar/articulos-juridicos/seleccion-personal.php>

- Candidato idóneo para el cargo, en base a un perfil definido, tomando como base el análisis (Anexo 1) y descripción (Anexo 2) de los puestos de trabajo.
- Adecuación del hombre al cargo y lograr la eficiencia de éste en el cargo.

### **3.1.2.2 Etapas del Proceso de Selección**

#### *3.1.2.2.1 PRESELECCIÓN*

Una vez que se finaliza la etapa del reclutamiento se comienza la preselección, cuyo objetivo es llegar a escoger entre los candidatos a los más adecuados, tomando en cuenta la hoja de vida y carta de presentación. En esta etapa se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se exigen para el puesto.

Generalmente se la hace de forma meticulosa, mientras quede un número manejable de candidatos para entrevistar será mejor.

"Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechacemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados. En este sentido es bueno que el psicólogo se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección"<sup>55</sup>.

#### *3.1.2.2.2 SELECCIÓN*

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se define con frecuencia a partir de las alternativas de información.

---

<sup>55</sup> <http://www.server2.southlink.com>

Dentro de esta etapa tenemos las siguientes alternativas de información:

- Aplicación de las Pruebas Psicológicas.
- Entrevistas.
- Aplicación de Pruebas de Conocimientos.

#### *3.1.2.2.3 EVALUACIÓN DEL CANDIDATO*

“A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria”<sup>56</sup>.

#### *3.1.2.2.4 REPORTE*

“Son observaciones realizadas inmediatamente para que no se olvide la información. Se hacen anotaciones con respecto a la curva de la entrevista, en qué condiciones se dio, etc. La información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan darse una idea del candidato. Luego del reporte el psicólogo elabora una terna con los que considera los mejores candidatos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas y negativas que estos tienen para el desempeño del cargo”<sup>57</sup>.

## **3.2 La Entrevista de Empleo**

En la entrevista se obtiene información del candidato. Hay que mencionar que una entrevista requiere de dos personas. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos) y así sucesivamente. La entrevista de selección es una conversación entre dos individuos: entrevistado y entrevistador, quienes van a ejercer una interacción recíproca, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar, dependiendo del entrevista y del nivel que se está seleccionando.

---

<sup>56</sup> <http://www.uch.edu.ar>

<sup>57</sup> <http://www.cem.itesm.mx>

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1. **La fuente:** “El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En él se origina el mensaje”<sup>58</sup>.
2. **El transmisor:** “El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla”<sup>59</sup>.
3. **El canal:** “En la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos”<sup>60</sup>.
4. **El instrumento para descifrar:** “Los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente”<sup>61</sup>.
5. **El destino:** “A quien se pretende transmitir el mensaje”<sup>62</sup>.

### 3.3 Llenado de Formas de Solicitud

Es un documento que permite resumir de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. Tanto los empleadores como los trabajadores deberían tener claro algunas estrategias para optimizar el uso de este documento. La solicitud de empleo la cual debe abarcar datos básicos, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc.

Las empresas diseñan formatos de solicitudes de empleo adaptadas a sus necesidades. A veces se elaboran diversos formatos dependiendo del puesto, así tenemos un formato de solicitud de empleo para trabajadores operativos, otro para puestos de supervisión y otro para directivos.

---

<sup>58</sup> <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

<sup>59</sup> <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

<sup>60</sup> <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

<sup>61</sup> <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

<sup>62</sup> <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

Procesos & Colores no cuenta con un Formato de Solicitud establecido. En toda empresa el departamento de recursos humanos es el encargado de facilitar un formato de solicitud el cual debe ser llenado por el futuro candidato, para lo cual es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como espacios privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

### **3.3.1.1 Técnicas para Seleccionar Personal**

#### *3.3.1.1.1 La Entrevista de Selección*

La entrevista pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto por ejemplo expresión verbal, con el objeto de descartar a aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Definimos a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal que tiene la finalidad de recoger información a través del conocimiento de actitudes a través de las cuales se toman decisiones.

#### *3.3.1.1.2 Aplicación de Pruebas Psicológicas*

“Son herramientas que han contribuido en la selección de personal, ya que cuentan con criterios que permiten conocer y evaluar a la persona”<sup>63</sup>. Antes de escoger una prueba psicológica debemos tomar en cuenta:

- Determinar lo que queremos valorar para poder aplicar los instrumentos adecuados.
- Preparación del profesional que va a aplicar dichas pruebas.
- Ética en la evaluación y aplicación de las mismas.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas<sup>64</sup>:

---

<sup>63</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Segunda Edición. Colombia. 1996. P. 200

<sup>64</sup> <http://www.unamosapuntos3.tripod.com>

- Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
- Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.
- El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.
- Condiciones físicas. Los sujetos deben:
  - Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
  - No tener interrupciones ni distracciones.
  - Poder manejar sus materiales de examen.
  - Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.
  
- Condiciones psicológicas, el clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. Nuevamente destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas, ya que tiene la formación necesaria tanto para aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado<sup>65</sup>.

#### 3.3.1.1.3 Aplicación de Pruebas de Conocimientos

Son ítems que determinan los conocimientos que el individuo debe tener para desempeñarse bien en su puesto de trabajo.

---

<sup>65</sup> <http://unamosapuntos3.tripod.com>

#### *3.3.1.1.4 Exámenes Médicos*

El examen médico de admisión es importante para conocer futuros índices de ausentismo por repercusiones de enfermedades laborales que no permitirán a la persona desenvolverse adecuadamente. Así diremos que:

- a. Los empleadores están obligados deben solicitar el examen médico de emisión (inicial); y, así como también los periódicos a sus trabajadores.
- b. Los trabajadores están obligados a someterse a dichos exámenes médicos para corroborar la veracidad de los informes que solicite el departamento de recursos humanos.
- c. Esto permite contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- d. Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- e. Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto.
- f. Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

#### *3.3.1.1.5 Investigación de Antecedentes*

Consiste en la investigación de los antecedentes del candidato, se procede llamando a las empresas donde ha trabajado el candidato para pedir sus referencias laborales, éstas difieren de las personales ya que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, y a la vez ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir en prácticas tan condenadas como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar habilidades que le permitan discernir dos hechos: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

## APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCION

En Procesos y Colores para la Selección de Personal utilizamos los siguientes formatos:

Los candidatos que quieren dejar su hoja de vida en la empresa deben llenar la **Solicitud de Empleo**, formato que a continuación se detalla:

### FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA: <input type="text"/>		<b>FOTO</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS		CEDULA N°	LIBRETA MILITAR N°
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		SECTOR, BARRIO O COMUNIDAD DONDE VIVE	
DIRECCION DE SU DOMICILIO		TELEFONO	CELULAR
ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>		APELLIDOS Y NOMBRES DEL CONYUGUE / REPRESENTANTE	
EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:		GRUPO SANGUINEO	TELEFONO
HIJOS (apellidos y nombres) 1. 2. 3. 4. 5.		FECHA NACIMIENTO	
DISPONE CUENTA DE AHORROS O CORRIENTE SI <input type="checkbox"/> N° NO <input type="checkbox"/>		BANCO o COOPERATIVA	
<b>2. INFORMACION ACADEMICA</b>			
NIVEL DE INSTRUCCION PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/> <u>CARRERA</u>		ESTUDIA ACTUALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <u>CARRERA</u> <u>HORARIO</u>	
<b>3. MAPA DONDE VIVE</b>			
<b>4. INFORMACION LABORAL (4 recientes)</b>			
EMPRESA (Teléfonos) 1. 2. 3. 4.	PUESTO	FECHA INGRESO	FECHA SALIDA
<b>5. EN CASO DE CONTRATARLO (Uso exclusivo de la empresa)</b>			
FECHA DE INGRESO		SECCION DE INGRESO	
FIRMA DEL TRABAJADOR		<p><b>Nota:</b> Dejo constancia que la empresa puede realizar las verificaciones necesarias, además menciono que los datos suministrados son verídicos.</p>	

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

Cuando un departamento necesita cubrir una vacante debe utilizar el Formato de **Requisición de Personal**, el mismo que se indica a continuación:

### REQUISICION DE PERSONAL

#### 1. INFORMACION GENERAL

DEPARTAMENTO SOLICITANTE	VACANTE	PLAZAS
MOTIVO POR EL QUE SE SOLICITA:		
DURACION DE LA VACANTE	FECHA INICIO	FECHA FINAL
TIPO DE JORNADA	HORARIO	LUGAR TRABAJO
SECTOR, BARRIO O COMUNIDAD DONDE DEBE VIVIR		
REPORTA A JEFE INMEDIATO	TIENE PERSONAL A SU CARGO SI <input type="checkbox"/> CUANTOS <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

#### 2. REQUISITOS

<u>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</u> PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/> <u>CARRERA</u>		<u>EXPERIENCIA</u> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <u>TIEMPO</u>	
IDIOMA	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		LUGARES COMUNES	NECESITA VEHICULO

#### 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

--

ENTRE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA, CONSIDERA QUE EXISTE ALGUNA PERSONA QUE PUEDA OCUPAR EL PUESTO SOLICITADO ?

NOMBRE	PUESTO ACTUAL	AREA
--------	---------------	------

#### AUTORIZACION DEL RESPONSABLE DEL AREA

NOMBRE DE QUIEN SOLICITA	FIRMA DE QUIEN SOLICITA
--------------------------	-------------------------

\_\_\_\_\_  
 APROBACION RECURSOS HUMANOS

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

Se analiza si el puesto puede ser cubierto con personal interno de la empresa. De ser esto es posible, se ha elaborado las **Bases del Concurso**, formato que se indica a continuación:

## BASES CONCURSO INTERNO

El Departamento de Recursos Humanos cumpliendo con lo establecido por la Gerencia General ha resuelto convocar al concurso interno para cubrir la vacante de ASISTENTE DE ARCHIVO en el Departamento Financiero, NIVEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO B, Código: 2.5.03.0, de acuerdo con las siguientes bases:

**PRIMERA.-** Podrán participar en dicho concurso el personal que ha laborado por lo menos más de dos años en la empresa. Las trabajadoras que decidan participar:

- a.- Solicitar en el Departamento de Recursos Humanos el Formato Solicitud de Promoción Interna.
- b.- Llenar el Formato Solicitud de Promoción Interna y entregar en Recursos Humanos.
- c.- Comunicar por escrito a su Jefe Inmediato el deseo de Participar en el Concurso Interno para la vacante mencionada.
- c.- Asistir y finalizar el curso de MANEJO DE EXCEL que se dictará en la Sala de Conferencias de la empresa, a realizarse los días 6, 7, 8 de septiembre de 15:00 a 17:00 p.m.
- d.- Rendir la prueba que será tomada por el Facilitador una vez finalizado el curso.

**SEGUNDA.-** Las solicitantes que han aprobado el curso seguirán dentro del proceso.

**TERCERA.-** Las solicitantes una vez finalizado el curso presentarán los siguientes documentos actualizados:

- a.- Una copia a color de la cédula y papeleta de votación.
- b.- Las copias de los cursos y capacitaciones realizadas hace un año.
- c.- La comunicación presentada al Jefe Inmediato por su deseo de Participar en el concurso interno.
- d.- Las solicitantes que estén estudiando presentarán el certificado del horario de estudios de la universidad o instituto al que asisten.
- e.- Haber culminado el bachillerato para las que están asistiendo al programa Gradúese a Distancia (Colegio Libertad y otros).
- f.- La copia de haber aprobado el curso de Atención al Cliente dictado por la empresa en enero.

**CUARTA.-** La calificación será de la siguiente manera:

**ANTIGÜEDAD:** De 0 a 10 puntos a partir de los dos años de permanencia en la empresa hasta los cinco años.

**CAPACITACIÓN:** 5 puntos adicionales si tienen cursos de Word avanzado, Técnicas de Archivo, Manejo de Bases de Datos.

**EDUCACIÓN:** 5 puntos para quienes han culminado su bachillerato y 5 puntos adicionales para quién esté estudiando Secretariado o Archivo en un instituto y/o universidad.

**QUINTA.-** Las solicitantes que hayan alcanzado los 15 puntos deberán:

- a.- Entrevistarse con el Jefe del Departamento Financiero.
- b.- Realizar la prueba que le tomarán en Recursos Humanos.
- c.- Entrevistarse con el Subgerente.

**SEXTA.-** La publicación del resultado se lo hará el 15 de octubre en la cartelera de recursos humanos.

**SÉPTIMA.-** Las solicitantes que no hayan ganado la vacante serán tomadas en cuenta para la capacitación de Técnicas de

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

Posteriormente se comunica al personal con la **Convocatoria de Concurso**, mediante el siguiente formato:

**CONVOCATORIA  
CONCURSO INTERNO**

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMUNICA A TODO EL PERSONAL QUE DEBIDO AL TRASLADO DE LA PLANTA A LA CIUDAD DE MACHACHI SE LES INVITA A PARTICIPAR EN EL CONCURSO INTERNO POR LA APERTURA DE LA VACANTE DE:

**ASISTENTE DE ARCHIVO**

REQUISITOS: SOLICITAR EN RH LA SOLICITUD DE PROMOCION INTERNA  
LLENAR LA SOLICITUD Y ENTREGARLA  
COMUNICAR AL INMEDIATO SUPERIOR POR ESCRITO SU DESEO DE CONCURSAR  
ENTREGAR LOS DOCUMENTOS DE RESPALDO  
HABER OBTENIDO EXCELENTE EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEMESTRE ENERO A JUNIO  
SEXO FEMENINO

EDUCACION: BACHILLER DE PREFERENCIA EN SECRETARIADO  
ANTIGÜEDAD: 2 AÑOS EN LA EMPRESA  
CAPACITACIÓN: ATENCION AL CLIENTE Y RELACIONES HUMANAS  
OTROS: SE DARA PREFERENCIA A QUIEN ESTE ESTUDIANDO SECRETARIADO EN INSTITUTOS O UNIVERSIDADES

FECHA DE ENTREGA DOCUMENTACION: HASTA EL 6 DE SEPTIEMBRE  
LUGAR: RECURSOS HUMANOS  
ENTREGA DE RESULTADOS: 15 DE OCTUBRE

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

El personal que se encuentre interesado procede a llenar el formato **Solicitud de Promoción Interna** para que el Departamento de Recursos Humanos conozca su deseo de participar en el proceso, para éste propósito se ha elaborado el siguiente formato:

**AVISO DE PROMOCION INTERNA  
(Por favor escriba con letra imprenta)**

FECHA:

PUESTO	DEPARTAMENTO	SECCION
RESUMEN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES/ACTIVIDADES:		
DURACION DE LA VACANTE	FECHA INICIO	FECHA FINAL
TIPO DE JORNADA	HORARIO	LUGAR TRABAJO
SE REPORTARA A:	TENDRA PERSONAL A CARGO SI <input type="checkbox"/> CUANTOS <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
CONDICIONES DE TRABAJO:	REQUISITOS:	

\_\_\_\_\_  
APROBACION RECURSOS HUMANOS

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

Para la entrevista de personal, generalmente se aplica las preguntas tomando en cuenta el puesto para el que está aplicando el candidato y su hoja de vida, a continuación se detalla un formato para la **entrevista**:

<b>FORMATO ENTREVISTA DE PERSONAL</b>	
<b>A. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Procesos & Colores se dedica al procesamiento de manualidades en prendas de vestir. Actualmente hemos crecido debido a la gran demanda de nuestros productos.	
<b>B. PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR</b>	
En esta parte la persona que realiza la entrevista hace una pequeña introducción dando su nombre, profesión y cual es su puesto en la empresa.	
<b>C. PRESENTACIÓN DE LA VACANTE</b>	
Siempre se indica al entrevistado cual es la vacante, horarios y sueldo para que si el demuestra su interés continuamos con la entrevista caso contrario le agradecemos.	
<b>D. PREGUNTAS AL CANDIDATO</b>	
<b>1. Información Personal</b>	
1.1. ¿Su domicilio y teléfono son los que constan en su Hoja de Vida?	
1.2. ¿Estado Civil?	
1.3. ¿Tiene hijos?	
1.4. ¿Cuántos?	
1.5. ¿Con quién los deja?	
1.6. ¿Su esposo, a qué se dedica?	
1.7. ¿Dónde se graduó?	
1.8. ¿Por qué escogió la carrera de?	
1.9. ¿Piensa especializarse?	
1.10. ¿En qué piensa especializarse?	
1.11. ¿Cree usted que el horario de estudio causaría problemas en su trabajo?	
1.12. ¿Cuáles han sido sus últimas capacitaciones?	
1.13. ¿Cuál ha sido el curso que más le gusto y por qué?	
<b>2. Información Laboral</b>	
2.1. ¿Cuál fue su último trabajo?	
2.2. ¿Por qué salió del mismo y/o por qué piensa cambiarse de trabajo?	
2.3. ¿En su trabajo cuál ha sido la peor situación que ha vivido?	
2.4. ¿Cómo la manejo?	
2.5. ¿En caso de ser seleccionado para esta empresa, en que cree que podría aportar?	
<b>3. Información Adicional</b>	
3.1. ¿Cómo se ve dentro de diez años?	
3.2. ¿En lo laboral cuáles son sus metas?	
3.3. ¿Cuénteme que haría para conseguir esas metas?	
3.4. ¿Cómo manejaría al personal a su cargo en caso de ser escogido?	
3.5. ¿Trabajaría en equipo?	
3.6. ¿En caso de darse problemas como los resolvería?	

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

Una vez realizada la entrevista y con los resultados de las pruebas psicológicas se procede a elaborar el **Informe de Selección**, el mismo que a continuación se detalla:

**INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
(Elaborado con la Información obtenida directamente del candidato)

**DATOS GENERALES DEL CANDIDATO ENTREVISTADO:**

**NOMBRES:**  
**EDAD:**  
**PUESTO PARA EL QUE APLICO:**  
**FECHA:**  
**CÉDULA:**  
**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:**

**ESTRUCTURA FAMILIAR DEL CANDIDATO:**

**ESTADO CIVIL:**

**ESTUDIOS REALIZADOS:**

**EXPERIENCIA LABORAL DEL CANDIDATO:**

**EXPECTATIVAS PROFESIONALES:**

**OBSERVACIONES:**

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

También se adjunta, el formato para las referencias laborales del candidato, a continuación adjunto la misma:

**FORMATO PEDIDOS DE REFERENCIAS**

FECHA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

NOMBRE DEL CANDIDATO:		PUESTO AL QUE APLICA:	
<b>INFORMACION PROPORCIONADA POR</b>			
<b>EMPRESA N° 1</b>	NOMBRE DEL INFORMANTE	PUESTO	
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO:	MOTIVO DE SALIDA:		
CAPACIDAD DEL CANDIDATO EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO:			
RELACION CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO:			
RELACION CON SU INMEDIATO SUPERIOR:			
NIVEL DE RESPONSABILIDAD:			
<b>EMPRESA N° 2</b>	NOMBRE DEL INFORMANTE	PUESTO	
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO:	MOTIVO DE SALIDA:		
CAPACIDAD DEL CANDIDATO EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO:			
RELACION CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO:			
RELACION CON SU INMEDIATO SUPERIOR:			
NIVEL DE RESPONSABILIDAD:			
<b>EMPRESA N° 3</b>	NOMBRE DEL INFORMANTE	PUESTO	
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO:	MOTIVO DE SALIDA:		
CAPACIDAD DEL CANDIDATO EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO:			
RELACION CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO:			
RELACION CON SU INMEDIATO SUPERIOR:			
NIVEL DE RESPONSABILIDAD:			

Fuente: Departamento Recursos Humanos de Procesos y Colores

A continuación detallo un ejemplo de Selección de Personal realizado en la empresa:

**PASO N°1:** La requisición de personal entregada al Departamento de Recursos Humanos, fue la siguiente:

**REQUISICION DE PERSONAL**

FECHA: 2010 / 08 / 27

DEPARTAMENTO SOLICITANTE Recursos Humanos	VACANTE Analista de Recursos Humanos	PLAZAS REQUERIDAS 1
MOTIVO POR EL QUE SE SOLICITA: Por apertura de la agencia en Machachi		
DURACIÓN DE LA VACANTE 1 año	FECHA DE INICIO 1 de octubre 2010	FECHA DE TERMINACIÓN 1 de octubre 2011
TIPO DE JORNADA 8:30 a 17:30 p.m.	HORARIOS N/A	LUGAR DE TRABAJO Machachi
SECTOR, BARRIO O COMUNIDAD DONDE DEBE VIVIR Valle de los Chillos o Sur de Quito		
REPORTA A JEFE INMEDIATO Dra. Patricia Paredes	TIENE PERSONAL A SU CARGO SI NO X CUANTOS	

**REQUISITOS**

NIVEL DE INSTRUCCIÓN PRIMARIA ____ SECUNDARIA ____ SUPERIOR X	EXPERIENCIA SI X NO ____
OTROS:	TIEMPO: 1 año
CARRERA Psicología Industrial, Administración o afines	

EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
No importa	indiferente	indiferente

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	LUGARES MÁS COMUNES	NECESITA VEHÍCULO

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

<p>Apoyar en la gestión de trámites para la atención médica del personal informando a la autoridad respectiva y realizando los convenios respectivos.</p> <p>Controlar la asistencia.</p> <p>Llevar las horas externas.</p> <p>Elaborar la nómina.</p> <p>Realizar la selección de personal en Machachi.</p>
--

**ENTRE LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA, CONSIDERA QUE EXISTE ALGUNA PERSONA QUE PUEDA OCUPAR EL PUESTO SOLICITADO: NO**

**AUTORIZACION DEL RESPONSABLE DEL AREA**

NOMBRE DE QUIEN SOLICITA	FIRMA DEL SOLICITANTE
Dra. Patricia Paredes	Patricia Paredes

**PASO N°2** : Se procedió a colocar el anuncio en el Diario "El Comercio".

Importante Empresa necesita incorporar un Analista en Recursos Humanos para Machachi. Graduado de Psicología Industrial, Administración de Empresas o Afines. Que viva en el Valle de los Chillos o en el Sur.

Enviar hoja de vida a [procesosrrhh@hotmail.com](mailto:procesosrrhh@hotmail.com) hasta el 30 de agosto.

**PASO N°3** : Se analizó las hojas de vida.

<p>Fecha de Nacimiento : 17 de Diciembre de 1975  Domicilio : La Armenia 1 calle 101  Licencia : Tipo B  Teléfono : 02 2 344-795 084 312-328  E-mail : diegokazar@hotmail.com</p>	
---	--

**Mis estudios Secundarios fueron:**

Instituto Superior: "Luis N. Dillón"  
Especialización: Ciencias Contables

**Mis estudios Superiores fueron:**

Universidad Central del Ecuador  
Licenciado en Contabilidad y Auditoria

**Otros cursos realizados son:**

- CURSO DE VENTAS Y RELACIONES HUMANAS- Central de Publicaciones
- SEMINARIO DE RELACIONES HUMANAS - Centro de Ejecutivos
- CURSO DE IMP. A LA RENTA - Cámara de Comercio de Quito
- PROGRAMA DE GESTION FINANCIERA CONTABLE – Pontificia Universidad Católica de Quito
- CURSO DE CONTRATACION POR HORAS- Dr. Iván Nolivos (TEMPOREX)
- CURSO ACTUALIZACION TRIBUTARIA- GESCONTSADEx

**Mis últimas experiencias Laborales las detallo a continuación:**

**CORREA HERMANOS CIA LTDA**

**Asistente Desarrollo Humano y Organizacional**

**19 de Junio del 2008 hasta la actualidad**

**Dra. Cristina Lara Telf.2 234-820**

**Funciones:** Manejo 400 Empleados  
 Control y Procesamiento de Nóminas  
 Mantener un control exacto de Seguros (IESS)  
 Manejo de Base de Datos de Recursos Humanos a través del Programa Gameda  
 Cuadre de cuentas con el Departamento Contable  
 Visitas Técnicas para control y requerimientos de personal a nivel nacional.  
 Elaboración de Contratos de trabajo del personal a nivel nacional.  
 Actas de finiquito de personal saliente a nivel nacional.

**INNOVACION EMPRESARIAL**

**Consultor Externo R.R.H.H.**

**31 de Mayo del 2007 hasta Mayo del 2008**

**Inq. Hernán Marín**

**Funciones:**

Aplicación de Análisis de Puestos  
 Elaboración del Manual de Planificación de RRHH aplicando la LOSCCA  
 Participación en el levantamiento de Procesos aplicando la LOSCCA

**TOPSALES CIA LTDA.**

**EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS**

**23 de Mayo 2006 hasta 31 de Mayo del 2007**

**Inq. Gonzalo Jarrín Telf. 6 002500**

**Funciones:** Manejé 350 empleados  
 Control y Procesamiento de la Nómina, Seguros, IESS, Files del personal  
 Funciones contables como: Cobranzas, Liquidaciones, Pago a proveedores

**HUNTER AND HUNTER CONSULTORES**

**EJECUTIVO DE NOMINA**

**01 de Junio del 2004 al 28 de Mayo del 2006**

**Dr. Francisco Campaña Telf.2 249-338 2 463-642**

**Funciones:** Manejé 400 Empleados  
 Control y Procesamiento de Nóminas  
 Mantener un control exacto de Seguros (IESS y Seguros Privados)  
 Manejo de Base de Datos de Recursos Humanos a través del Programa Evolution  
 Pago y manejo de facturas de la CFCN  
 Marketing de los servicios de la empresa  
 Aplicación de Técnicas de Evaluación al Desempeño y Análisis de Puestos

**ADECCO IBERIA CIA LTDA.**

**Empresa Multinacional de Recursos Humanos, dedicada a Tercerización y otros servicios**

**RESPONSABLE DE GESTION**

**Febrero 01 del 2001 hasta Enero del 2003**

**Inq. Ivan Molina 2908-948 2908-940**

**Funciones:** Manejé 650 Empleados  
 Control, Procesamiento de: Nóminas

**COMPETENCIAS LABORALES**

- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de objetivos
- Facilidad de integración y de comunicación
- Proactivo
- Búsqueda de información
- Manejo de relaciones públicas

**REFERENCIAS PERSONALES**

Dra. Ivonne Jácome Ortiz  
 PSICOLOGA INDUSTRIAL - INSTRUCTORA EN SERVICIOS ESPECIALIZADOS RR.HH.  
 091-914053

Ing. M. Augusta Mancero  
 GERENTE GENERAL  
 HUMANFORCE MANAGER  
 Teléfono: 098-798111

Dra. Cristina Lara  
 JEFE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL  
 Teléfono: 2434-820 Ext. 131

Srta. Betty Moran  
 JEFE DE RR HH LOGISTECSA  
 Teléfono: 2482-623

**PASO N° 4:** Preseleccioné a los candidatos llamando solo 8 candidatos para una prueba de conocimientos la cual fue la siguiente:

- a.- ¿Cuándo se paga el Décimo Cuarto Sueldo?
- b.- ¿Cuándo se paga el Décimo Tercer Sueldo?
- c.- ¿Un trabajador gana \$250 USD y trabajo 8 horas extras cuál es su cálculo y cuánto se le debería pagar?
- d.- ¿Cuándo se paga horas suplementarias, haga un ejemplo?
- e.- ¿Elabore el siguiente Rol de pagos?

Puesto: Secretaria  
 Sueldo: 300 USD  
 Horas Suplementarias en el mes: 10  
 Descuentos:  
 Supermaxi: 30 USD  
 Fybeca: 10 USD  
 Lunch: 10 USD

**PASO N° 5:** Califiqué la prueba de conocimientos, de los 8 candidatos solo la pasaron 6. Solicité a la Psicóloga Industrial que les tomé una Prueba Psicológica, para con esos resultados proceder a elaborar el Informe de Selección de cada uno de ellos.

**INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**(Elaborado con la Información obtenida directamente del candidato)**

**DATOS GENERALES DEL CANDIDATO ENTREVISTADO:**

**NOMBRES:** Diego Alfonso Cazar Valencia

**EDAD:** 35

**PUESTO PARA EL QUE APLICO:** Analista de Recursos Humanos

**FECHA:** 1 de septiembre del 2010

**CÉDULA:** 171473053-6

**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** Quito, 17 de diciembre de 1975

**ESTRUCTURA FAMILIAR DEL CANDIDATO:**

Casado, con un hijo de un año de edad. Actualmente vive en el Valle de los Chillos.

La esposa trabaja en un colegio.

No tendría problemas en hacer horas extras cuando se necesite para cerrar el rol.

**ESTUDIOS REALIZADOS:**

*Licenciatura en Contabilidad y Auditoria*

**EXPERIENCIA LABORAL DEL CANDIDATO:**

*Casi 8 años de experiencia en manejo de nómina en empresas ecuatorianas como:*

***Hunter&Hunter:*** Manejó alrededor de 800 personas en nómina.

***Adecco:*** Manejó alrededor de 600 personas en nómina, también elaboraba el IESS, contratos de trabajo y actas de finiquito.

***Constructora CVA:*** Es Asistente de Recursos Humanos no solo maneja la nómina, IESS, contratos de trabajo, actas de finiquito sino que también está involucrándose en Inducción de personal y Selección.

**EXPECTATIVAS PROFESIONALES:**

Llegar a manejar todos los subsistemas de Recursos Humanos para lo cual esta estudiando en la UTE. Tiene mucha experiencia en manejo de nómina y le gustaría llegar a ser Jefe de Personal.

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:**

El Candidato es agradable en el trato. Le gusta trabajar con números, por eso escogió la carrera de Contabilidad. Actualmente debido a su experiencia en nómina le gustaría incursionar en el campo de Recursos Humanos.

Entre sus virtudes podemos destacar que es ordenado, proactivo y le gusta trabajar en equipo.

Entre sus defectos: Tiende a enojarse cuando no le pasan bien los datos o el trabajo esta mal realizado. Debido a esta situación tuvo que salir de una empresa porque las personas de selección le pasaban los datos mal y se demoraba averiguando las fechas de entrada y salida para cuadrar el rol, desde ahí él prefiere que haya un proceso de trabajo para nómina.

No tendría problemas en cambiarse de empresa ya que aquí tienen la oportunidad de hacer selección de personal y aprender otras cosas. Actualmente busca un progreso en su carrera.

**CONFLICTO DE INTERES:** No

**ASPIRACIÓN SALARIAL:** 600 USD

**RESULTADOS DEL TEST:** La Psicóloga Industrial le aplicó al candidato el Test 16pf el cual arrojó los siguientes resultados:

*El candidato es amable, risueño, le gusta trabajar en equipo. Tiende a ser individualista cuando trata de conseguir una meta.*

*Es una persona estable con objetivos fijos.*

**Observaciones: Contratado para el puesto**

**OBSERVACIONES:**

Ninguna.

### **3.4 LA INDUCCION DE PERSONAL**

Proceso a través del cual el personal nuevo es integrado al sistema de trabajo de una empresa. Es importante mencionar que el subsistema es Inducción y Capacitación, así mencionamos que en Procesos & Colores, la inducción es un proceso que se cumple a cabalidad, se realiza la integración del nuevo trabajador a la empresa, se le informa sobre su visión, misión, valores, deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo, este instructivo descrito más adelante es una parte fundamental de la nueva Gestión de Recursos Humanos que pretende adoptar la empresa, así también diremos que la Capacitación en la empresa se está encaminando más bien en aspectos técnicos por el momento, una vez implementado los demás subsistemas, la empresa asumirá el reto de elaborar un Plan Anual de Capacitación acorde a las necesidades de este tipo de industrias, así también ajustándose a las necesidades de los trabajadores.

Pero, para que la empresa cuente con suficientes fundamentos y pueda elaborar un Plan Anual de Capacitación exitoso, queremos dejar el siguiente concepto de capacitación:

“La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas”<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal-concepto\\_de\\_capacitacion/19921-2](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2)

Diremos además que la capacitación se debe realizar a la medida de la empresa,, ya que no son las empresas las que se deben adecuar a éstos. ¿Porqué capacitar?, algunos aspectos son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

En el presente trabajo, se quiere dejar en claro que la capacitación es un aspecto importante para todas las empresa, Procesos & Colores la adoptará a partir de un análisis técnico para aquello.

### **3.4.1 Importancia de la Inducción de Personal**

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es la inducción del personal, etapa en la que se les proporciona a los nuevos empleados información que les ayudará a comprender mejor su puesto de trabajo y a conocer de manera más rápida a sus compañeros. Su propósito es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudándoles a familiarizarse e integrar a los demás compañeros de trabajo y a su cargo.

### **3.4.2 Etapas de la Inducción de Personal**

Las etapas de la Inducción de Personal son las siguientes:

#### **a. Información sobre la empresa**

Se debe indicar sobre la empresa:

- Visión y misión.
- Historia.
- Actividad que desarrolla.
- Posición que ocupa la empresa en el mercado.

- Filosofía y objetivos que persigue la organización.
- El Organigrama General.

#### **b. Impartir información sobre normas y reglamentos**

- Reglamentos internos.
- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).
- Derechos y deberes.
- Premios y sanciones sobre la disciplina, así como los ascensos.

#### **c. Comunicación al personal**

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio – económicos que brinda).

#### **d. Recorrido por la empresa**

- Hacerle conocer las instalaciones de la empresa.
- Presentarlo en cada departamento o por lo menos a los departamentos con los cuales se relacionará más.

#### **e. Dependencia Asignada**

- Mostrarle su lugar específico de trabajo.
- Enseñarle el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.
- Enseñarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con el cual debe solicitarlos cuando se agoten.
- Suministrarle un listado con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial.
- Proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico.

#### **f. Funciones de la Dependencia Asignada**

- Explicarle la contribución individual que va a realizar en relación a los objetivos del departamento.
- Explicarle sus asignaciones iniciales en términos generales.

- Enseñar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos para aumentos salariales.
- Preguntarle donde vive y las facilidades de transporte.
- Explicarle las condiciones de trabajo.
- Horas de trabajo y de comida.
- Recesos para tomar café, periodos de descanso.
- Días de pago.

## **INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN PROCESOS & COLORES**

Tomando en cuenta los conceptos e importancia de la Inducción de personal en una empresa, Procesos & Colores elaboró en conjunto con los trabajadores el Manual de Inducción el mismo que contiene información general sobre la empresa en un pequeño folleto que se entrega a los nuevos empleados donde se indica lo que necesita conocer para que se adapte a su puesto de trabajo. A continuación se detalla el mismo:

### **INTRODUCCIÓN.-**

La Inducción del Personal Nuevo es la razón principal por la cual la inducción permite hacer flexibles los procesos de una empresa para la mejor adaptación del individuo. Por este motivo, es necesario que toda empresa cuente con un Manual de Inducción, que ayude a guiar y dar a conocer a otros las actividades que se realizan en la empresa.

Así, el presente Manual es un instrumento de consulta y de orientación tanto para supervisores como jefes de área en la orientación de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo. Constituye un elemento informativo para todas aquellas personas externas que visitan la empresa como proveedores, clientes, estudiantes, etc., y que de alguna manera están en contacto y merecen ser integrados a nuestro equipo de trabajo.

**OBJETIVOS.-**

- Permitir que el nuevo personal se familiarice con Procesos & Colores, eliminando así futuros problemas de adaptación y/o aborrecimiento en el área donde va a trabajar a través de la socialización.
- Brindar información actualizada al personal sobre su área de trabajo.
- Permitir una integración de todas y cada una de las personas que de alguna manera nos hallamos en contacto con esta unidad.

**ALCANCE.-**

Comprende a todo el personal de Procesos & Colores.

**BIENVENIDA.-**

Antes de comenzar el programa de socialización, es para nosotros un honor que se integre a nuestro equipo de trabajo, esperamos que una vez que se familiarice con la empresa podamos trabajar juntos para alcanzar nuestros objetivos.

**INDUCCIÓN A LA EMPRESA.-**

Procesos & Colores nació en 1994, surge de la necesidad de brindar un excelente servicio de lavado y tinturado de prendas confeccionadas. Gracias a la preferencia de nuestros clientes nos hemos ampliado en todo el país, convirtiéndonos en líderes a nivel nacional, tanto que llegamos a través de los clientes a las mejores cadenas de boutiques del país, así como también estamos presentes en los grandes centros comerciales. Iniciamos con una planta pequeña la misma que ha ido creciendo y evolucionando hasta llegar a ser lo que hoy somos una **GRAN EMPRESA DE LAVADO Y TINTURADO**.

**VISION.-**

En el 2015, ser líderes en el mercado latinoamericano, realizando la transformación de prendas de vestir, por medio de procesos innovadores permanentes, basados en investigación, desarrollo y mejoramiento continuo; que permita preservar el medio ambiente y con una excelente calidad en su servicio.

**MISION.-**

Ofrecer servicio de calidad mediante la transformación en prendas de vestir a través de procesos químicos y diseños manuales, para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado ecuatoriano.

**ACTUALIDAD.-**

Hoy en día, Procesos & Colores cuenta un gran prestigio, el cual se lo ha ido ganando gracias a la constancia, trabajo y dedicación de cada uno de sus colaboradores.

**NUESTROS VALORES SON.-**

**COMPROMISO.-** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

**HONESTIDAD.-** Ofrecer un servicio y acciones integrales, con ética, calidad, precio justo y puntualidad.

**PRODUCTIVIDAD.-** Optimizar los recursos tecnológicos, humanos y de servicio, para lograr los objetivos de la empresa, tales como: mayor rentabilidad, fidelidad de los clientes externos y mejor calidad de vida de los clientes internos.

**COMPETITIVIDAD.-** Mantener ventajas comparativas que permitan obtener una posición relevante en el entorno socio económico en el que se desenvuelve.

**MEJORAMIENTO CONTINUO.-** Buscar con persistencia el mejoramiento humano, tecnológico, ambiental, social y económico, dentro de su entorno.

**RESPONSABILIDAD.-** Realizar con empeño y compromiso las actividades propias de mi función.

**TRABAJO EN EQUIPO.-** Efectuar las actividades encomendadas por la empresa, aplicando la sinergia correspondiente con las diferentes áreas operativas, comerciales, administrativas, financieras y de sistemas.

**UBICACIÓN.-**

Actualmente estamos ubicados en el Sector Norte de la ciudad de Quito en Panamericana Norte Km. 6½. Enrique Guerrero E2-71 y Bartolomé Sánchez.

#### **NUESTROS TELÉFONOS SON.-**

2483-139    2805-974    2806-023

#### **NUESTRO E-MAIL.-**

procesosycolores@yarad.com.ec

#### **LOGÍSTICA.-**

La empresa cuenta actualmente con una excelente infraestructura y tecnología de punta, lo cual nos permite realizar cualquier aplicar diferentes tipos de procesos en telas tanto crudas como índigos para el mejoramiento de las prendas traídas por nuestros clientes.

#### **LOGROS ALCANZADOS.-**

Nuestro crecimiento y resultados como líderes en el mercado ecuatoriano nos alientan cada día a seguir adelante trabajando más y mejor siendo un aporte para nuestro país y nuestra gente.

#### **INFORMACIÓN SOBRE COMO PRESENTAR AL NUEVO EMPLEADO.-**

Para entregar dicha información se deberá seguir el siguiente proceso:

- Asistente Administrativa deberá presentar al nuevo colaborador al compañero guía, este deberá presentarle a los demás, es importante que cuando lo haga realice una breve explicación de las funciones generales de cada área y le entregue el folleto de presentación de la empresa.
- Durante la familiarización del nuevo empleado con el lugar de trabajo, se debe incluir aspectos como:
  1. La entrega del Reglamento interno y darle una breve explicación sobre las sanciones, sino se cumple el mismo.

2. Indicarle como debe llevar su tarjeta de asistencia, donde debe marcar la entrada y salida del personal.
3. Premios y sanciones sobre la disciplina, etapa en la que se le debe recalcar la siguiente información para conservar el empleo:

- 3.1. **Asistencia y Puntualidad.** Todo el personal debe respetar el horario de trabajo establecido.

Horario: Trabajo

Puestos	Días	Horario de Trabajo
Administrativos	Lunes a Viernes	08:00 a.m. – 17:00 p.m.
Planta	Domingo a Domingo	1Turno: 08:00 a.m. – 20:00 p.m. 2Turno: 20:00 p.m. – 08:00 a.m.

Horario: Almuerzo

Áreas	Días	Horario Almuerzo
Administrativas	Lunes a Viernes	13:30 p.m. – 14:00 p.m.
Producción	Lunes a Domingo	13:00 p.m. – 13:30 p.m.

Horario: Merienda

Días	Horario Merienda
Lunes a Domingo	01:30 a.m. – 02:00 a.m.

- 3.2. **Manejo de información confidencial.** Nadie puede sacar libros, manuales, documentos, etc., sin previa autorización del Subgerente.
- 3.3. **Conducta.** El comportamiento debe ser sobrio, sin exageraciones de ningún tipo ya que es la imagen de la empresa.
- 3.4. **Apariencia General.** Debe ser pulcra, sin exageraciones en la vestimenta.
- 3.5. **Uso del Uniforme.** El personal cuenta con el uniforme entregado por la empresa, el cual debe ser utilizado de lunes a jueves, a excepción del día viernes en el cual la vestimenta es opcional pero sin exageraciones.

- 3.6. **Uso del Equipo de Seguridad Industrial.** El personal de planta está en la obligación de usar el equipo de seguridad industrial proporcionado por la empresa para evitar futuros accidentes. Dicho equipo deberá ser cuidado y entregado en caso de salir de la empresa con acta entrega-recepción con equipos de larga duración.

### **INFORMACIÓN SOBRE LA DEPENDENCIA ASIGNADA.-**

1. Se le explicará cómo son los ascensos dentro de la empresa.
2. Indicarle su lugar de trabajo.
3. Explicarle el mobiliario que va a utilizar.
4. Equipos e instrumentos a utilizar.
5. Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus funciones.
6. Indicarle el procedimiento para solicitar los suministros cuando se agoten.
7. Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan puestos de nivel gerencial.
8. Se le proporcionará una breve explicación del uso del sistemas telefónico, le indicará como solicitar línea y como trasladar llamadas de una extensión a otra. La Asistente Administrativa, le recordará que no debe hacer visitas telefónicas.
9. El compañero guía le dará una copia de la descripción del puesto que va a ocupar. Dicha descripción la tomará del Manual de Clasificación de Puestos.
10. El compañero guía le preguntará dónde vive y le comentará cuáles son sus facilidades de transporte.

### **FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS ASIGNADAS EN LA INDUCCIÓN.-**

#### **De las Actividades de la Asistente Administrativa.-**

La Asistente Administrativa es considerada como la imagen de la empresa, estará a cargo de:

- Recibir de una manera cordial tanto al cliente externo como al personal nuevo.
- Procurará estar bien presentada.
- Usará su uniforme de lunes a jueves a excepción del día viernes, en el cual utilizará ropa formal.
- Actualizará el Manual de Inducción cada año.
- Estará a cargo de la papelería donde colocará anuncios o recortes de actualidad.
- Dará a las personas una bienvenida a la empresa mientras las mismas esperan ser atendidas.
- Brindará apoyo administrativo en caso de que las mismas necesiten tomar agua u otras bebidas.
- Dará al personal nuevo o quién necesite la misión, visión y valores de la empresa.

#### **De las Actividades del Compañero Guía.-**

Siendo el Compañero Guía el supervisor o persona administrativa más antigua estará a cargo de:

- Recibir de manera cordial al personal nuevo.
- De presentarle a todas las personas de la empresa.
- De explicarle las condiciones de trabajo descritas en este manual.
- De entrenarle en las actividades que va a desarrollar la persona y de solventar cualquier duda que se presente.

#### **De las Actividades del Subgerente.-**

Siendo el Subgerente una de las autoridades de la empresa estará a cargo de:

- Dar la bienvenida al personal nuevo.
- Designar al compañero guía según el área para que entrene a dicho personal.

- De vigilar la actualización del Manual a cargo de la, Asistente Administrativa.
- De entrenar tanto a los compañeros guías como a la, Asistente Administrativa en el uso del manual.
- Explicarle la contribución individual que va a realizar en relación a los objetivos del departamento.

**Participación del nuevo empleado.** Siempre se debe dar la oportunidad de que las personas presenten sus inquietudes y preguntas sobre su nuevo trabajo. Es importante que los mismos den su opinión sobre las fortalezas y debilidades del Programa de Inducción recibido.

**Creación de un ambiente favorable.** Es importante crear un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo.

Se debe preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto. La impresión que el nuevo colaborador reciba durante los primeros días, es importante para el éxito dentro de la empresa. Todo lo que se haga o se deja de hacer en esos primeros días, es lo que más se notará y recordará.

#### **Impartir información sobre normas y reglamentos.-**

Esta función estará a cargo del Subgerente quién deberá explicarle en forma resumida lo siguiente<sup>67</sup>:

- Los trabajadores que llegaren a su trabajo con más de diez minutos de retraso, se les permitirá el ingreso, descontando el valor correspondiente.
- Los trabajadores están obligados a reportar inmediatamente las ausencias al trabajo a su respectivo Supervisor u oficina correspondiente, sea verbalmente, por escrito o por terceras personas, si se encuentra imposibilitado de hacerlo.
- Todo trabajador está obligado a presentar la documentación respectiva para ingresar a la empresa.

---

<sup>67</sup> Reglamento Interno Procesos & Colores

- Todo trabajador está obligado a usar el uniforme que le da la empresa.
- Todo trabajador debe respetar la señalización de seguridad y asistir a la capacitación sobre lo mismo.

### **SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN.-**

Siempre se aplica un programa de Gestión del Talento Humano, es necesario realizar una evaluación y un seguimiento del personal, para corregir errores, y así permitir la retroalimentación. Esta etapa tiene como fin garantizar el desarrollo adecuado del programa de socialización, permitiendo su retroalimentación no solo con los empleados nuevos sino también con los clientes de la empresa.

### **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.-**

El desarrollo del programa de socialización estará a cargo de la, Asistente Administrativa, quién se preocupará de actualizar el manual cada año, de informar a los clientes y empleados nuevos de los progresos y logros de la empresa.

Para la evaluación del Programa, la Asistente Administrativa, organizará una reunión con los empleados nuevos para conocer sus dudas respecto a los aspectos administrativos de la información dada.

## **3.5 CLASIFICACION DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS**

La propuesta incluye el Análisis de Puestos como un paso para definir la importancia de un puesto de trabajo dentro de Procesos & Colores. Para el efecto se ha desarrollado un formato con una serie de ítems básicos para conocer la información de los mismos (**Ver Anexo 1**).

### **3.5.1 EL ANALISIS DE PUESTOS**

El Análisis de Puestos, constituye una de las primeras etapas de la clasificación, descripción y valoración de puestos es considerada de gran utilidad por su versatilidad al momento de su aplicación como herramienta básica para obtener información sobre los ocupantes de los puestos de trabajo.

Los estudios preliminares sobre el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y Estados Unidos donde la división y especialización del trabajo dieron origen a la producción en masa, mediante procedimientos industrializados reduciendo el trabajo físico y la mano de obra no especializada.

#### **3.5.1.1 Definiciones de Análisis de Puestos**

Existen varias definiciones de Análisis de Puestos entre estas tenemos:

“Es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización. Dicha información se registra en lo que comúnmente se denomina Descripciones y Especificaciones del Puesto”<sup>68</sup>.

“Es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y

---

<sup>68</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo-analisis\\_y\\_descripcion\\_de\\_los\\_puestos\\_de\\_trabajo\\_conceptos](http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-analisis_y_descripcion_de_los_puestos_de_trabajo_conceptos)

concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto”<sup>69</sup>.

“Es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y la responsabilidad de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”<sup>70</sup>.

“Es una metodología de una importancia crítica e imprescindible para desarrollar una adecuada gestión integral de los Recursos Humanos en las organizaciones”<sup>71</sup>.

El Análisis de Puestos es un proceso que a través de técnicas permite observar, registrar las tareas y responsabilidades, que tiene un puesto de trabajo, reuniendo la información en el formato (**Anexo 1**), para después analizarlo con las personas que proporcionaron la misma. Es importante hacer el enfoque en los puestos de trabajo mas no en la persona que lo ocupa, como se menciona en el libro de Morales Juan y Velandia Nestor. Además es la primera etapa del proceso de Clasificación de Puestos de vital importancia para ejecutar un buen proceso de gestión de recursos humanos.

### **3.5.1.2 Objetivos del Análisis de Puestos**

La información del Análisis de Puestos se usa para:

- a. Elaboración del organigrama de puestos: indican la posición respectiva de los puestos, de acuerdo a la línea de mando.
- b. Ayuda en la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado laboral, a elegir donde debe reclutarse, etc. Determina el perfil ideal del ocupante del cargo.
- c. Suministra el contenido necesario para los programas de capacitación.
- d. Determina las franjas salariales, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios.

---

<sup>69</sup> MORALES JUAN Y VELANDIA NESTOR, SALARIOS, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones McGraw Hill, Bogotá, 1999, p. 315

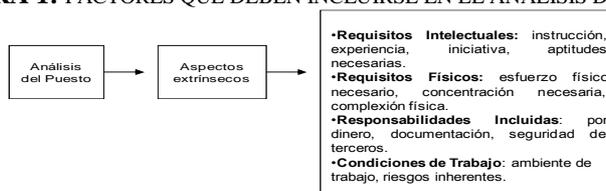
<sup>70</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000. P. 420

<sup>71</sup> <http://www.elprisma.com>

- e. Estimula la motivación del personal.
- f. Suministra datos importantes para Seguridad e Higiene Industrial, ayudando a minimizar futuras enfermedades profesionales.

A continuación se detalla un gráfico, que indica factores los aspectos fundamentales que se deben incluir en el análisis de puestos:

**FIGURA 1: FACTORES QUE DEBEN INCLUIRSE EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**



Fuente: MORALES JUAN Y VELANDIA NESTOR, SALARIOS, Estrategia y Sistema Salarial o de compensaciones McGraw Hill, Bogotá, 1999, p. 315

### 3.5.1.3 Beneficios del Análisis de Puestos

Los beneficios más importantes del Análisis de Puestos son:

- a. Conocer y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición.
- b. Eliminar repeticiones en las actividades que realizan diferentes personas.
- c. Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

El mayor beneficio del Análisis de Puestos es que es el punto de partida para registrar información sobre los puestos de trabajo; y, con la misma, desarrollar herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: manuales de funciones, manuales de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles fisiográficos de los puestos para futuras selecciones de personal, análisis del tiempo que necesitan las personas para realizar sus tareas, identificación de necesidades de capacitación y formación. Es una fuente importante de información para el reclutamiento y selección de personal, porque nos permite conocer el tipo de persona se necesita para un determinado puesto. También, con los mismos se puede elaborar el Plan de Capacitación Anual, analizando las

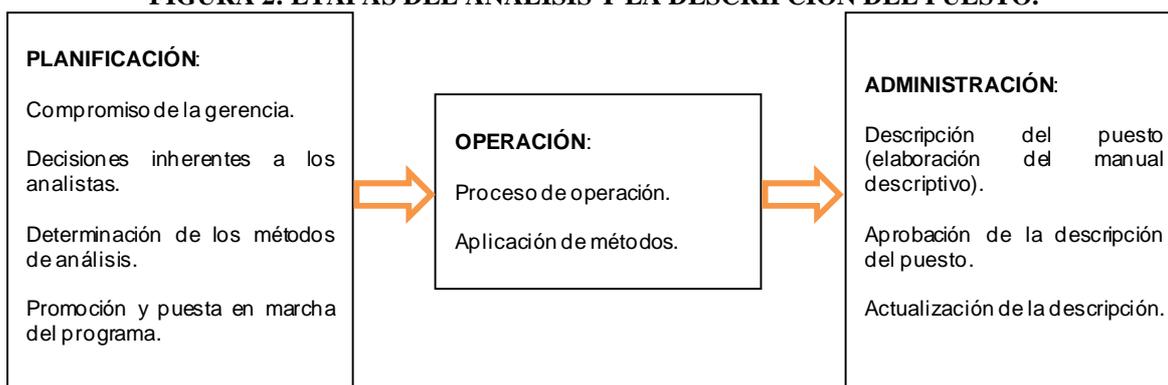
funciones para programar cursos que van a servir para la ejecución de las mismas.

El Análisis de Puestos, permite conocer la estructura de la empresa, al recoger la información de cada puesto de sus ocupantes se determina las verdaderas necesidades de la misma, así como también se obtiene las plazas que se necesita para cada puesto, así también se puede redefinir las tareas asignadas a los puestos que tengan pocas responsabilidades.

### 3.5.1.4 Etapas del Análisis de Puestos

Para aplicar los Análisis de Puestos en Procesos & Colores se siguió las siguientes etapas:

**FIGURA 2: ETAPAS DEL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**



Fuente: MORALES, Juan y VELANDIA, Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Bogotá, 1999, p. 25

## ETAPA DE PLANEACION

Se planea y organiza el trabajo a realizarse, para lo cual debemos:

- Comprender claramente la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias y los roles de cada una de las unidades que la componen.
- Determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, el método para captura de información, los recursos necesarios y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información.

- c. Se determina los cargos que van a describirse, los cuales deben ser examinados cuidadosamente para incluir sus características. Puede ser:

**General:** incluye todos los puestos de la organización.

**Por unidad, secciones o áreas:** se incluye por área, por ejemplo puede ser de apoyo, administrativo o el área de producción, o departamentos específicos dentro de la misma área.

- d. Se debe elaborar el organigrama colocando los puestos en el organigrama.
- e. Elaborar el cronograma de trabajo especificando los tiempos y el inicio del programa de análisis. Para cumplir con el cronograma de trabajo se debe tomar en cuenta si estos análisis de puestos se van a aplicar en un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que ahí los empleados no querrían colaborar.
- f. Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- g. Selección de los factores de especificaciones: Se realiza sobre la base de dos criterios:

**Criterio de generalidad:** abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.

**Criterio de variedad o diversidad:** comprende los factores que deben variar según el cargo.

- h. **Dimensionamiento de los factores de especificaciones:** Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores para analizar un cargo, por lo que es necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
- i. **Graduación de los factores de especificaciones:** Se dice que los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su aplicación. Esta graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

Es importante que en esta etapa se busque el compromiso de la gerencia ya que la misma corrobora al éxito del programa a aplicar. El compromiso de la gerencia, de los supervisores o nivel ejecutivo se debe dar en los siguientes aspectos:

- Lograr la recopilación de la información exacta y actualizarla.
- Facilitar espacios de tiempo y lugar en cada dependencia para la realización del análisis.
- Utilizar la descripción del puesto en la toma de decisiones, no sólo salarial sino en los demás aspectos de gestión.
- Que toda la empresa conozca este compromiso a fin de proyectar la seriedad y la confianza en el programa a desarrollar.

El compromiso de la gerencia implica también tener claridad sobre:

- La inversión a realizar de manera que se debe elaborar un presupuesto ajustado de lo que posiblemente implicará el estudio, no sólo por sus costos propios (materiales, honorarios, desplazamientos, equipos) sino por los efectos del proceso de producción y las factibles interrupciones a las que éste pueda ser expuesto.
- El tiempo de duración del proyecto, con determinación de plazos para cada una de las etapas.

## **ETAPA DE PREPARACIÓN**

En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo, y comprende las siguientes actividades:

Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben entender los propósitos que se persiguen y cómo tratarán de conseguir la mayor información posible de los miembros de la organización. La tarea de analizar un puesto de trabajo no puede catalogarse de difícil y complicada, pero sí delicada debido a que se tiene contacto con todo el personal de la empresa así como también a la

gran información que estos poseen; de la exactitud de los datos recogidos dependerá la eficiencia y bondad de la valoración posterior.

Esto obliga a que la selección de los analistas no se haga de acuerdo con criterios simplistas sino mediante previa comprobación de que los candidatos poseen las cualidades idóneas para el desempeño de la función.

Los aspectos a considerar en la selección de los analistas son los siguientes:

**Educación y Experiencia:** Es importante que el analista haya tomado cursos a nivel superior o universitarios en recursos humanos y que posea la capacidad de análisis de tal forma que pueda determinar la importancia relativa de la información que se estudia. En lo posible es necesario que posea la experiencia en el tema, habilidad para conducción de las entrevistas y facilidad de redacción.

**Aptitudes Personales:** Son de vital importancia, ya que el analista tiene contacto con mucho personal de la organización en los diferentes niveles ocupacionales, por lo tanto debe ser lo más objetivo posible y contar con el sentido de equidad, don de gente, tacto y prudencia y un gran interés por los fines que persigue el plan. Además de observador debe tener la habilidad para analizar hechos complejos descomponiéndolos en sus elementos.

La empresa que va a utilizar Análisis de puestos debe fijar la cantidad de analistas que van a trabajar, tomando en cuenta el tamaño de la empresa, el método a aplicar y el tiempo.

Es importante la formación y el entrenamiento de los analistas una vez que se ha seleccionado el grupo con el que se va a trabajar.

Se fijan los objetivos y se determinan los métodos a utilizar, ya a que cada método conlleva beneficios y desventajas. No se debe utilizar un solo método, lo mejor es combinarlos.

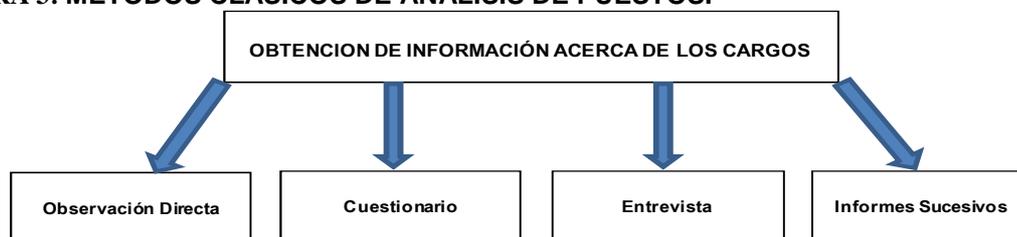
Para aplicar un método se debe tomar en cuenta:

- De la disponibilidad de tiempo para realizar el estudio.
- De la estructura u organización de la empresa.
- De la disponibilidad de recursos financieros a invertir en el proyecto.
- Del nivel jerárquico u operativo del puesto; se presume que en la medida en que se asciende en la escala jerárquica el puesto es más complejo.
- Del tipo de producción, el cual va desde la industria mecanizada hasta el sector de servicios informáticos.
- Del grado de conocimiento del puesto y de la empresa por parte del analista.

Así el método pretende determinar la composición del puesto de trabajo, funciones, condiciones ambientales y de trabajo, herramientas y equipos que utiliza y el modo de ejecutar las tareas.

Existen cuatro métodos clásicos fundamentales para la obtención de los datos necesarios acerca de los cargos, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**FIGURA 3: MÉTODOS CLÁSICOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS.**



Fuente: MORALES, Juan y VELANDIA, Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, 1999, p. 31

1. **Observación Directa:** Es observar lo que el empleado hace en su función y, las condiciones bajo las cuales lo hace. Tal información la registra el analista en un formulario o formato preparado para ese fin.
2. **Cuestionario:** Para la implementación de este método es necesario preparar un formato con las preguntas necesarias, de manera que permita obtener un conocimiento amplio del trabajo y del medio en que se realiza. El analista interpreta, ordena y normaliza los datos consignados por el empleado en el

formato. Este método exige un mínimo de educación formal por parte de quien lo responde, es más adecuado para los niveles profesionales.

3. **Entrevista:** Se obtiene los datos necesarios mediante las preguntas. Existen dos tipos de entrevistas:

Las entrevistas individuales con cada empleado o supervisor y las entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo o con los supervisores que tengan conocimiento a fondo de las actividades del puesto que se está analizando. Según Dessler (Gary): “La encuesta de grupo se utiliza cuando existe una cantidad de personas que realizan un trabajo idéntico; de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto; el supervisor inmediato del trabajador puede asistir a la sesión del grupo; si no es así, es necesario entrevistarlo por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades”<sup>72</sup>.

4. **Informes Sucesivos:** Consiste en la entrega de una libreta en blanco que se da al titular del cargo para que consigne su labor, su quehacer diariamente, hasta que registre la totalidad de funciones inherentes al cargo. Este método no requiere un trabajo previo por parte del analista y da flexibilidad en el tiempo para el registro de las actividades pero presenta problemas al momento de consolidar la información.

Para la obtención de datos cuando se aplican los Informes sucesivos el Analista debe:

- **Preparar el material de trabajo** impreso para que ayude al personal a familiarizarse con la información del análisis de puestos como sus propósitos y beneficios.
- **Disposición del ambiente.** Adecuando una sala u oficina donde las personas puedan llenar los cuestionarios.

---

<sup>72</sup> DESSLER, Gay, Administración de Personal, Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A., México, 1996.

- **Recolección previa de datos.** El analista debe conocer previamente como está estructurada la empresa, para poder entender mejor la información llenada en los informes sucesivos.

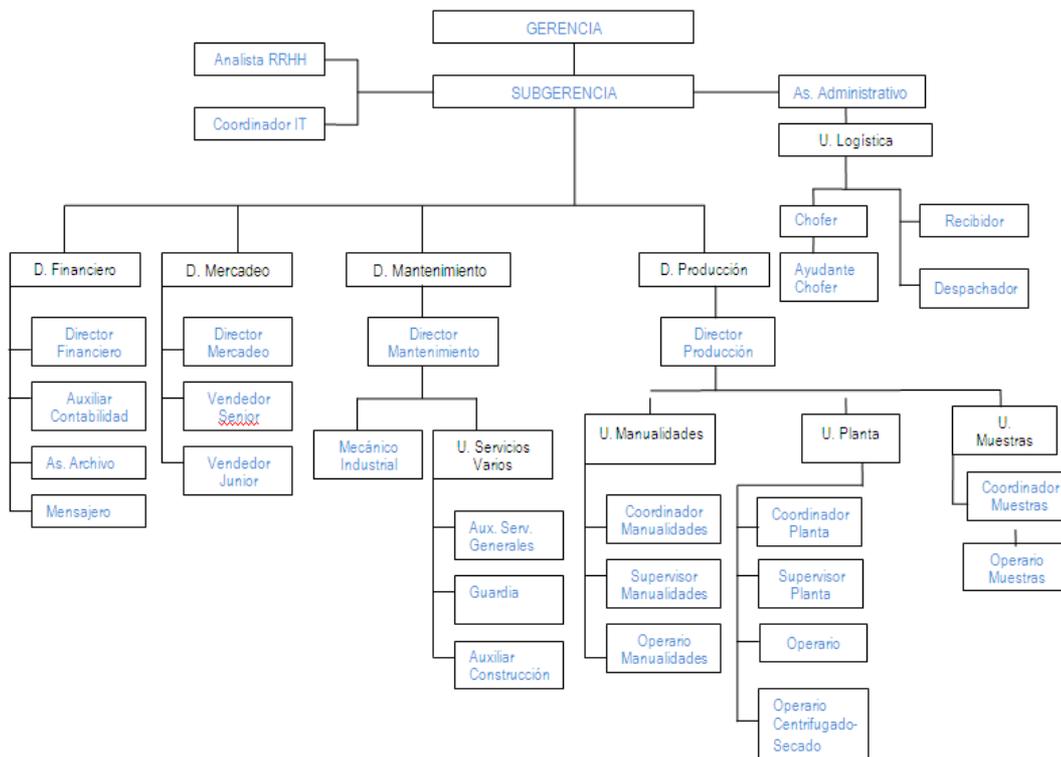
## ETAPA DE EJECUCIÓN

Se procede a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Esta etapa tiene las siguientes fases:

- Entregar a los analistas la documentación consolidada durante el proceso de planeación o planificación tales como organigrama de puestos, planta de personal con identificación de los titulares de cada puesto.
- El responsable del proyecto debe capacitar a los analistas, lo cual implica presentarles planos y maquetas de la ubicación de los departamentos de la empresa, aprender la estructura orgánico-funcional y conocer el proceso productivo de la empresa.
- Los analistas pueden comenzar entrevistando a cada supervisor o responsable de unidad, en orden jerárquico descendente a fin de que identifiquen la cobertura o el ámbito de cada puesto de trabajo, sus objetivos o razón de ser, sus relaciones funcionales y de dependencia con los demás puestos.
- **Recolección de los datos:** El analista una vez que obtiene la información del puesto, procede a reunir y revisar los datos para analizar información como tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Selección de los datos obtenidos, de los datos que se obtiene se observa que es lo más importante del puesto.
- Redacción provisional del análisis de puestos, en la realidad no es utilizada porque quita tiempo, pero muchos analistas pasan la información a limpio antes de elaborar la descripción del puesto.
- **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- Redacción definitiva del análisis de puestos.

## APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Para la aplicación **del ANÁLISIS DE PUESTOS** Procesos & Colores, se procede a definir el organigrama de la empresa determinando sus niveles y relaciones entre cada departamento.



Fuente: Plan Estratégico 2008, Empresa PROCESOS & COLORES

Los Análisis de Puestos se aplico a todos los puestos de la empresa para contar con información real de la situación actual de la empresa. Para esto se elaboró el respectivo formato, el cual se detalla en el Anexo 1. Continuando con la Etapa de Ejecución se procede a elaborar el Manual de Puestos, llenando el formato mencionado anteriormente, el Manual de Puestos, puede utilizarse para:

- Ayudar a la contratación y colocación de individuos adecuados en cada puesto de trabajo de la organización.
- Predecir los perfiles y número de trabajadores que se necesitarán en años futuros.
- Evaluar el desempeño individual del trabajador.
- Determinar las necesidades de entrenamiento en la organización.

- Establecer y mantener una estructura de salarios más justa y equitativa.
- Comparar la compensación de los puestos de trabajo con otros externos, a modo de tomar mayor ventaja y pagar sueldos acordes con el mercado actual.
- Analizar y mejorar la estructura orgánica.

Así, podemos decir que en la empresa para definir el análisis de puestos se involucraron aspectos como: empresas de la misma rama; así, también organigramas vigentes que fueron desarrollados en el momento a través de entrevistas con apoyo ya sea de los propios empleados, supervisores y gerentes.

Al final del análisis de puesto, el siguiente paso que involucra un manejo eficiente de recurso humano, es la **Descripción del Puesto**, para este propósito se utilizará el siguiente formato:

#### Ejemplo 1. DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

##### 1.- DATOS DE IDENTIFICACION

<b>Puesto</b> :	<b>Nivel</b> :
<b>Departamento</b> :	<b>Código:</b>

##### 2.- MISION DEL PUESTO

--

##### 3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T

##### 4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales

##### 5.- EXPERIENCIA REQUERIDA

--	--

##### 6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION

--	--

## 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja

## 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja

Fuente: Nelson Tello Nájera

También, se indica que para continuar con la siguiente etapa de la implementación de la Descripción de Puestos, se elabora un Inventario de Puestos de Trabajo, tomando como base el organigrama desarrollado, a continuación se detalla:

INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PROCESO	PLAZAS DE TRABAJO	VACANTES	
		CUBIERTAS	LIBRES
<b>GERENCIA</b>			
Gerente	1	1	-
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Analista RRHH	1	1	-
<b>GESTION IT</b>			
Coordinador IT	1	1	-
<b>GESTION FINANCIERA</b>			
Director Financiero	1	1	-
Auxiliar Contabilidad	1	1	-
Asistente Archivo	1	1	-
Mensajero	1	1	-
<b>GESTION MANTENIMIENTO</b>			
Director Mantenimiento	1	1	-
Mecánico Industrial	2	2	-
Guardia	3	3	-
Auxiliar Construcción	1	1	-
Auxiliar Servicios Generales	1	1	-
<b>GESTION ADMINISTRATIVA - LOGISTICA</b>			
Asistente Administrativa	1	1	-
Despachador	2	2	-
Recibidor	2	2	-
Chofer	4	3	1
Ayudante Chofer	1	1	-
<b>GESTION PRODUCCION</b>			
Director Producción	1	1	-
Coordinador Manualidades	2	2	-
Coordinador Planta	2	2	-
Coordinador Muestras	1	1	-
Supervisor Manualidades	2	2	-
Supervisor Planta	2	2	-
Operario Muestras	4	2	2
Operario Manualidades	35	30	5
Operario Centrifugado - Secado	2	2	-
Operario	25	20	5
<b>GESTION MERCADEO</b>			
Director Mercadeo	1	1	-
Vendedor Senior	1	1	-
Vendedor Junior	1	1	-
<b>TOTAL PLAZAS DE TRABAJO</b>	<b>104</b>		
<b>TOTAL PLAZAS OCUPADAS</b>		<b>91</b>	
<b>TOTAL VACANTES</b>			<b>13</b>

Fuente: Nelson Tello Nájera

## APLICACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para la **DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS** en Procesos & Colores, se redactó en forma resumida las funciones de cada puesto, las aptitudes y educación necesarias para ocuparlo, esto se lo hizo en un formato destinado para el mismo, **(Ver Anexo 2)**.

Para codificar la descripción de cada puesto se comenzó a asignar una secuencia lógica numérica propia para cada puesto tomando en cuenta la siguiente información:

A cada Macro Proceso de la empresa se le asignó un número, de la siguiente manera:

- 1** Procesos Gobernantes
  - 1.1. Gerencia
- 2** Procesos de Apoyo
  - 2.1. Recursos Humanos
  - 2.2. Gestión IT
  - 2.3. Gestión Financiera
  - 2.4. Gestión Mantenimiento
  - 2.5. Gestión Administrativa - Logística
- 3** Procesos Productivos
  - 3.1. Gestión Producción
    - 3.1.1. Manualidades
    - 3.1.2. Planta
    - 3.1.3. Muestras
  - 3.2. Gestión de Mercadeo

Para la serie se asigna un número de acuerdo a las clases de puestos que tiene la empresa. Se asignó un dígito tomando en cuenta el rol que desempeña cada puesto.

Así tenemos nuestra tabla elaborada de acuerdo a la serie de puestos:

**TABLA 4: SERIE DE ACUERDO A LA CLASE DE PUESTOS**

<b>Nivel</b>	<b>Rol</b>	<b>Código</b>
No profesionales	Servicios varios	01
	Operativos	02
	Administrativos	03
	Técnicos	04
Profesional	Ejecución de procesos + apoyo	05
	Ejecución de procesos	06
	Ejecución y supervisión de procesos	07
	Ejecución y coordinación de procesos	08
Dirección	Dirección	00

**Para los Puestos** se asigna un número secuencial a aquellos puestos que tienen niveles y 0 a aquellos cuya denominación es única y sin nivel por ejemplo: Jefe de Planta, Jefe de Producción, etc.

**Las Actividades:** Se tomó en cuenta el modelo de Milton L. Rock quien manifiesta que las actividades deben calificarse en una escala con cinco grados<sup>73</sup>.

Así se utiliza una tabla que toma en cuenta la frecuencia (**F**) con que se realizan las actividades dicha información se extrae del Análisis de puestos. Para las consecuencias por omisión o responsabilidad (**CO**) se hace énfasis cómo afecta cada actividad a la empresa si no se la realizan. La complejidad (**CM**) se definió en cinco niveles desde el nivel directivo con tareas complejas y variadas (nivel 5) hasta el nivel de tareas repetitivas para el Área de Producción, a continuación resumen las siglas:

**F** = Frecuencia, permite registrar en lapso de tiempo se realiza, según el informe de la persona que realiza el levantamiento del puesto.

**CO** = Consecuencias por Omisión, parámetro que indica cuál es su causa si la actividad no es realizada.

**CM** = Complejidad, se enfoca en rango de medida una actividad en su ejecución es compleja o no.

<sup>73</sup> MORALES JUAN Y VELANDIA NESTOR, SALARIOS, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones McGraw Hill, Bogotá, 1999, p. 315

Las actividades calificaron utilizando la siguiente escala:

**TABLA 5: ESCALA DE CALIFICACION DE ACTIVIDADES**

Grado	F	CO	CM
1	Otro (Semestral, trimestral, anual)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados del puesto	Mínima Complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al puesto	Baja Complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Quincenal	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad Moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Semanal	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos de la empresa	Alta Complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

### 3.6 LA VALORACION DE PUESTOS

La valoración de puestos, es un método eficaz para cumplir con el principio de equidad interna, a la vez también aporta con factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del clima laboral.

Independientemente de la actividad que desarrolle la empresa se hace necesario que realice una valoración de los puestos de trabajo para establecer su política salarial. Dicha valoración permite establecer los niveles de complejidad, así como también la comparación entre los puestos de forma objetiva.

#### 3.6.1 Definiciones de la Valoración de Puestos

“La evaluación de cargos es un medio de determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de la estructura organizacional; y, por tanto la posición relativa de cada uno de éstos dentro de la estructura de la organización. En sentido estricto, la valuación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en

una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad<sup>74</sup>.

### 3.6.2 Evolución Histórica de la Valoración de Puestos

La valoración del puesto ha seguido las siguientes etapas o fases:

**Etapas años 1904 – 1920:** En la cual se hacen las primeras aplicaciones en Chicago (método de jerarquización).

**Etapas años 1921 – 1931:** El Instituto Carnegie de Tecnología elabora el sistema de clasificación de descripción de grados.

En 1925, M. R. Lott crea el primer sistema analítico o cuantitativo denominado sistema de asignación de puntos por factor o simplemente de puntos.

En 1926: Bengue desarrolla el sistema de comparación de factores.

**Etapas años 1930 – 1940:** llamada de aplicación ante el creciente poder de los sindicatos que obligan a buscar procedimientos técnicos y racionales para llegar más fácilmente a un acuerdo en determinadas discusiones laborales.

En 1960, Edward Hay, discípulo de Bengue, desarrolla el método de guías y perfiles para la valoración del puesto, al que sigue el método de perfiles

### 3.6.3 Métodos de Valoración de Puestos

Existen varios Métodos de Valoración de Puestos, a continuación se representa en un gráfico una comparación entre los métodos que son cualitativos y los cuantitativos.

**FIGURA 4: MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS.**

Base de Comparación	Esquema de Comparación	
	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo Vs. Cargo	Escalonamiento de cargos	Comparación por factores
Cargo Vs. Criterio	Categorías predeterminadas	Puntos

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 1996. p. 320.

<sup>74</sup> <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos>

### 3.6.3.1 Métodos Cualitativos de Valoración de Puestos

Son denominados globales, no analíticos y no cuantitativos, son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Permiten ordenar los puestos ya sea individualmente o en forma grupal.

Para los efectos de la valoración cualitativa deben desarrollarse los siguientes pasos:

**1. Designación del comité valoración:** El cual debe aclarar dudas cuando se realice la evaluación, coordinando las posibles diferencias de criterio, para después proceder a aprobar las descripciones de los puestos para después ordenarlos y clasificarlos.

**2. Entrevistas del comité evaluador con el nivel directivo:** A través de las cuales se tratan las fortalezas y debilidades de la valoración.

**3. Revisión y análisis de documentos:** Antes de iniciar una valoración es importante revisar si existe documentos similares en la empresa.

**4. Selección de los trabajos a evaluar:** Consiste en establecer que cargos se van a evaluar determinando los parámetros bajo los cuales se lo va a hacer.

### MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

Es considerado uno de los más antiguos (1909), los puestos se valoran tomándolos en conjunto, es decir sin descomponerlos en factores.

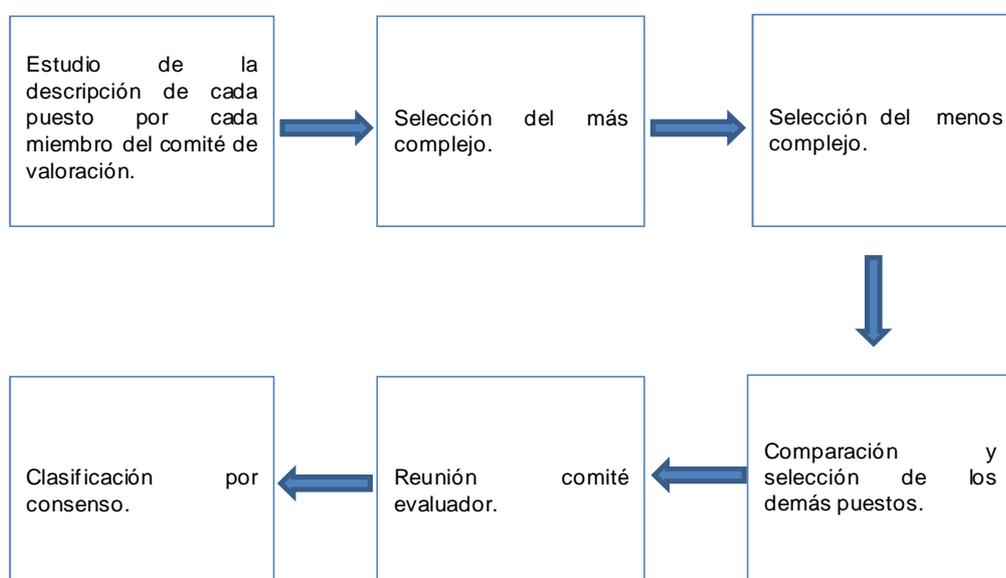
Mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer un orden desde el mayor valor hasta el último o viceversa tomando en cuenta el nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida, entre las ventajas y desventajas de esta técnica se tienen:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Evita errores de calificaciones extremas o centrales. Es fácil de comprender por los empleados.	Bajo grado de precisión. No especifica qué tanto más complejo es un puesto de comparación con otro.

Es simple.	Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos. Difícil de sustentar ante los empleados.
------------	--

A continuación, se detalla gráficamente la secuencia con el que se ejecuta éste método:

**FIGURA 5: MÉTODOS DE JERARQUIZACIÓN, SECUENCIA EJECUCIÓN**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 304

## **METODO DE CATEGORIAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN POR GRADOS**

Encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida. Su aplicación se puede implementar en dos fases:

1. Elaboración del manual o escala de clasificación determinando las categorías.
2. Aplicación del manual de clasificación.

Al respecto José Rig trae los siguientes comentarios<sup>75</sup>:

La mayor dificultad de este método esta en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo definiendo de manera precisa el grado de dificultad y complejidad de los puestos.

- a. Al describir cada grado o categoría de forma amplia y genérica no se puede encasillar con exactitud y propiedad cada puesto, debido a la manera amplia, genérica y confusa con que están descritos, dificultad que se agudiza cuando los miembros del comité no conocen todas las tareas y actividades de cada puesto.
- b. Al describir cada categoría o grado con mucha precisión o especificación resulta muy difícil encasillar con propiedad cada puesto. En el mismo orden de ideas, la inquietud que se plantea consiste en determinar si es más conveniente y operativo confeccionar una sola escala de categorías o grados para toda la empresa, o si son preferibles varias escalas ya sea por áreas funcionales, sectores laborales, unidades organizativas, niveles jerárquicos o familia de tareas. En tal decisión influye la cultura de la empresa, la manera como se hacen las cosas. En caso de requerirse varias escalas es aconsejable la siguiente clasificación de puestos de trabajo:

- Producción o fabricación.
- Administrativos o de oficina.
- Comerciales o de venta.
- Dirección y supervisión.

### **3.6.3.2 Métodos Cuantitativos de Valoración de Puestos**

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los diferentes

---

<sup>75</sup> Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, MORALES Juan y VELANDIA Néstor, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

factores se obtienen una puntuación del trabajo. Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan:

- Método de Puntos por Factor.
- Método de Comparación de Factores.
- Método de Perfiles y Escalas Guías de Hay.
- Método de Puntos de Hay.
- Método de Porcentaje de Turner.

### MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

Fue creado por Merrill R. Lott en 1925, es considerado uno de los métodos más precisos y completos al valorar los puestos reflejados en una escala de puntaje, además elimina la subjetividad en las decisiones emitidas al tomar en cuenta la complejidad de los puestos. Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes<sup>76</sup> como se demuestra en el siguiente gráfico:

**FIGURA 6: FACTORES DE EVALUACIÓN**

FACTORES DE EVALUACION	
Requisitos Intelectuales Instrucción básica Experiencia previa Iniciativa o Ingenio	
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico necesario Concentración mental o visual
Responsabilidad por:	Supervisión de personal Material o equipo Métodos o procesos Informaciones confidenciales
Condiciones de trabajo:	Ambiente de trabajo Riesgos

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 1996. p. 305.

Este método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- “Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias, habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional”<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> [http://www.aiteco.com/web/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=75](http://www.aiteco.com/web/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=75)

<sup>77</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994.

- “El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor, esta intensidad se describe en escalas o grados, a cada uno se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación”<sup>78</sup>.
- “El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás”<sup>79</sup>.
- “La alta gerencia impulsa y apoya el proceso, fundamentada en la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará, lo adopta como política y asegura que el diseño esté acorde con la misión y visión de la empresa”<sup>80</sup>.
- “El nivel ejecutivo o de supervisión participante en el comité de valoración deberá asumir responsabilidades de evaluación”<sup>81</sup>.
- “Las demás personas del nivel ejecutivo o de supervisión o de jefatura contribuyen a determinar las relaciones de sueldos de su unidad y suministran información de su área e cobertura”<sup>82</sup>.

Investigando los posibles métodos de valoración de puestos para la empresa, se presenta en una tabla los puestos ordenados según su importancia. El primer paso fue querer aplicar métodos modernos de valoración pero como es la primera aplicación en esta empresa, la Gerencia analizó que lo mejor era dar un valor en puntos a cada puesto. Así mediante reuniones con los mandos medios se decide que la mejor opción era el Método de Puntos por Factor, porque permite formar grupos de trabajo y su metodología es entendible. Así también, se puso valores a

---

<sup>78</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994.

<sup>79</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994.

<sup>80</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994

<sup>81</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994

<sup>82</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994

los factores que eran comunes de todos los puestos de la empresa y esto facilitó el trabajo debido a la limitación del tiempo que se tiene para el proyecto.

Para la selección de factores se tomó los cinco factores genéricos de Eugene Benge que son aplicables a cualquier tipo de empresa: Requisitos Intelectuales, Habilidad, Requisitos Físicos, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo.

Poco a poco, se reunió los factores en grupos, como competencias laborales, aplicadas actualmente en algunas empresas facilitando así la implementación de la metodología escogida.

### **METODO DE COMPARACION DE FACTORES**

“Considera al trabajo descompuesto en atributos o detalles. Construye una escala monetaria para cada uno de los factores. Los puestos se clasifican mediante una comparación analítica de cada uno de ellos con otros puestos clave, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que éstos han sido preliminarmente descompuestos<sup>83</sup>. A continuación un ejemplo de la aplicación de este método.

**FIGURA 7: CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE POR FACTOR**

Cargos	Esfuerzos mentales	Habilidad (Educación y experiencia)	Esfuerzo físico	Responsabilidad
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Mecanógrafa	5	5	2	5
Diseñador	3	4	3	4
Supervisor de Seguridad	2	2	4	2
Jefe de Personal	1	1	5	1

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 1996. p. 305

### **METODO DE PERFILES Y ESCALAS HAY**

Fue creado por Edward Hay, en la década de 1950 – 1960. Se presenta como una adaptación combinada en la graduación por punto y el método de comparación de factores. “Evalúa los puestos teniendo en cuenta tres factores

<sup>83</sup> George T. Milkovich, Jhon W. Bodreaw, Dirección y administración de recursos humanos, editorial addison-wesley Iberoamericana, USA, 1994

que son comunes a todos los puestos: a) competencia, b) solución de problemas y responsabilidad”<sup>84</sup>.

### **METODO DE PUNTOS HAY**

Creado por Edward Hay a inicios de la década de los años 50; adoptado por empresas en Latinoamérica en la década de los años 80. Permite **determinar** y posteriormente **valuar** un puesto de trabajo, utilizando para ello información relevante proveniente del resto del mercado, de tal manera de compararlo en relación a variables relacionadas con los beneficios y escala salariales. La organización debe definir siempre de forma clara y precisa cuales son las competencias, responsabilidades, habilidades y destrezas que debe tener el ocupante del cargo, de tal manera de configurar el perfil requerido; de igual forma, se debe considerar las funciones e interrelaciones que posee determinado puesto de trabajo y su correlación con otros, tanto de forma ascendente como descendente, de tal manera de definir expresamente el propósito del cargo y su importancia dentro de la organización.

### **METODO DE PORCENTAJE DE TURNER**

“Es un sistema de comparación por factores a partir de la descripción cualitativa y cuantitativa del puesto”<sup>85</sup>.

### **VENTAJAS**

- Es un buen método porque primero califica los cargos respecto a cada factor y luego los factores respecto a cada cargo. Nos da la posibilidad de escoger entre el criterio horizontal, vertical o el promedio entre estos dos.
- Es un proceso minucioso y detallado, pero fácil de entender.

### **DESVENTAJAS**

- El proceso de cálculo para algunas empresas puede resultar complejo.

---

<sup>84</sup> Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, MORALES Juan y VELANDIA Néstor, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 84

<sup>85</sup> [http://www.pro-reforma.gov.do/productos\\_componente3/A1%20-%20Equipo%20Mejoramiento%20ONAP/Validacion%20Cargos/C3-A1-18-IF-%20Metodologias%20de%20Valoracionde%20Puestos.pdf](http://www.pro-reforma.gov.do/productos_componente3/A1%20-%20Equipo%20Mejoramiento%20ONAP/Validacion%20Cargos/C3-A1-18-IF-%20Metodologias%20de%20Valoracionde%20Puestos.pdf)

### 3.6.4 La Creación y Supresión de Puestos en una empresa

“La creación y supresión de puestos en una empresa se basan en el proceso de planeación tomando en cuenta a los cambios que enfrente la organización a futuro como ubicación de plantas, recorte de personal, clausura de instalaciones, etc. Por lo que el éxito de una organización está en retener a las personas adecuadas en los puestos adecuados en el momento adecuado pero para este tipo de análisis debemos contar con los puestos exactos y sus perfiles bien definidos que se necesitarán para ese momento”<sup>86</sup>. Así para la creación o supresión de puestos se necesita:

- Una formulación clara de la misión de la empresa.
- Compromiso del personal con esa misión.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles incluida la dotación de personal capacitado y formado.

Así la planeación estratégica de los recursos humanos aporta información y los medios para alcanzar una buena planificación del personal que necesitará la empresa anualmente para sus operaciones. El éxito de la aplicación de este tipo de programas se basa en planes operativos a largo plazo utilizando estrategias como:

- Elaborar un FODA de recursos humanos que tome en cuenta los cambios del entorno.
- Asegurarse que las decisiones de Recursos Humanos se tomen basándose en objetivos, tácticas, evaluación y elección.
- Alinear las prácticas de Gerencia de Recursos Humanos en función de la táctica y hacerlas coherentes a medida que las organizaciones planifican su futuro.

---

<sup>86</sup> Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, MORALES Juan y VELANDIA Néstor, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 84

### 3.6.4. MODELO DE VALORACIÓN DE PUESTOS APLICADO A PROCESOS & COLORES

Para aplicar la valoración de puestos en Procesos & Colores se procedió a aplicar el método de Valoración de Puntos, ideado por Merrill R. Lott., en el año de 1925, el cual permite valorar los puestos de acuerdo a factores comunes a todos los puestos de la empresa las cuales se refieren a las exigencias de los mismos.

Así se siguió el siguiente proceso:

- Se seleccionó y definió los factores a valorar.
- Los factores a evaluar seleccionados lo hicimos en grupo con cada jefe de departamento, tomando los factores base de Eugene Benge así, primero escribimos los puestos clave de la empresa y tomamos en cuenta el nivel de preparación de nuestro personal, por ejemplo:
  - a. Recepcionista: Pedimos que sea bachiller, sin experiencia, que tenga actitud positiva, gestione los compromisos del gerente y sea comunicativa.
  - b. Operario: Primaria, sin experiencia, que maneje máquinas.
  - c. Jefe de Mercadeo: Título superior, 5 años en funciones similares, facilidad de comunicación, que se base en resultados, que haga gestión y tome decisiones.
- Se escogió los factores que eran comunes a la mayoría de los puestos y buscamos definirlos. Se definió 9 subfactores los cuales se aplicaban a lo que se necesita en la empresa.
- Cada miembro del comité asignó un peso porcentual a cada grupo de factores, esta sumatoria dio el resultado de 1000. Para la asignación del puntaje a los grados se utilizó la ponderación de los factores compensables, asignando un peso a cada factor. Esta cantidad varía entre 800 a 3000 puntos.
- Se desarrolló la escala de grados por factor, dando un peso a cada factor, se determinó el peso porcentual de cada uno de los factores, al azar se asignó puntajes de acuerdo a su importancia, como al factor

responsabilidad que se le asignó un puntaje de 200 el cual se distribuyó así 100 puntos para el sub factor de Control de Resultados ya que la evaluación del desempeño se basa en los resultados de cada puesto y 50 a los otros dos sub factores porque estos no se aplican a todos los puestos. Por ejemplo responsabilidad por dinero aplica solamente al departamento contable.

- Al sumar la puntuación total dio 1000 puntos los cuales quedaron distribuidos como se indica a continuación:

**TABLA 6: ESCALA DE GRADOS POR FACTOR**

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b>SUBTOTAL</b>
COMPETENCIAS	Instrucción Formal	200
	Experiencia	200
	Habilidades de Gestión	100
	Habilidades de Comunicación	100
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Toma de Decisiones	100
	Condiciones de Trabajo	100
RESPONSABILIDAD	Control de Resultados	100
	Responsabilidad por Equipos, Materiales o Herramientas	50
	Responsabilidad por Dinero o documentos valorados y/o confidenciales	50
TOTAL		1000

Antes de dar el puntaje de 1000 para estos 9 factores, se dio el puntaje de 500, pero se requería dar mayor puntaje a los factores que son más importantes en nuestro proceso de selección como la instrucción y la experiencia, se aplicó el valor de 1000, porque permitía dar un valor alto y diferencia a estos factores en relación a los otros.

- Se ponderó cada subfactor, dando una puntuación a cada una de las escalas tomando en cuenta el peso dado a cada factor y el nivel de cada escala, por ejemplo, se determinó el puntaje de 200 para el subfactor de experiencia la cual tiene 9 niveles, así se determinó por progresión

aritmética que la variable es de 22.22 entonces se fue sumando este valor a cada puntaje. Esta operación se realizó con los demás subfactores.

- A continuación se detalla la ponderación de cada uno de los subfactores.

La utilización del tipo de progresiones depende del objetivo de la evaluación, la aritmética produce una recta salarial en tanto que otras producen una curva salarial. Se escogió la progresión aritmética porque es el método más rápido de cálculo, se realizó pruebas con otros métodos como los puntajes intermedios dividiendo el puntaje asignado para 12 meses de trabajo por el grado que se quería aplicar por ejemplo: Control de Resultados:  $100/12*1= 8.33$  para control de resultados de su propio puesto y así con los demás grados, pero se analizó la necesidad de dar mayor puntaje a cada factor, porque se quería enfocar a la gerencia la importancia de cada puesto en la empresa para en un futuro aplicar una reingeniería. Así se escogió la progresión aritmética, tomando en cuenta el puntaje de cada factor y dividiéndolo para el número de grados por ejemplo:

Control de Resultados el total es 100 puntos se dividió para cinco grados = 20 esta iba a ser la variable que con su suma va a dar los otros valores.

### **FACTOR COMPETENCIAS:**

Se determinó que para Procesos & Colores la instrucción formal, la experiencia, las habilidades de gestión, las habilidades de comunicación son comunes a todos los puestos de esta empresa porque están presentes en todas sus actividades.

A continuación detallamos el significado de cada uno de ellos:

- Instrucción Formal:** Son los conocimientos adquiridos a través de estudios formales. Se elaboró una tabla de calificación para los puestos que necesitan profesionales (**Tabla 7**) y otra para los puestos que no necesitan de instrucción formal profesional (**Tabla 8**). Para la empresa se examinó la Ley de Educación Superior el Art. 44.- “Los niveles de formación que imparten las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior son:...”, en donde los literales a, b, y c se menciona los títulos que cuentan con respaldo del CONESUP, a pesar de esto se optó por crear los títulos intermedios porque actualmente

existen personas con títulos de licenciatura pero continúa estudiando para obtener la ingeniería especialmente en el área de marketing y contabilidad, para evitar problemas con los jefes de estas áreas se creó este nivel, adecuando esta realidad al factor en mención.

Quedando la tabla de la siguiente manera:

**TABLA 7: INSTRUCCIÓN FORMAL PROFESIONAL**

Grupo Ocupacional	Grado	Instrucción requerida	Puntos	Rol
D	14	Título Terminal y/o Maestría	200	Dirección
P5	13	Título Terminal + Cursos Especialización	180	Ejecución y Coordinación de Procesos
P4	12	Título Terminal/Licenciatura Terminal	160	Ejecución y Supervisión de Procesos
P3	11	Título Intermedio	146	Ejecución de Procesos
P2	10	Estudiantes Universitarios Últimos Niveles o Egresados	133	
P1	9	Tecnología	120	Ejecución de Procesos y Apoyo Tecnológico o Administrativo
P	8	Técnico Superior	106	Ejecución de Procesos y Apoyo Tecnológico o Administrativo

**TABLA 8: INSTRUCCIÓN FORMAL NO PROFESIONALES**

Grupo Ocupacional	Grado	Instrucción Requerida	Puntos	Rol
Técnico B	7	Bachiller Técnico + Cursos	93	Técnico
Técnico A	6	Bachiller Técnico	80	
Administrativo B	5	Bachiller + Cursos	66	Administrativo
Administrativo A	4	Bachiller	53	
Operativo B	3	Ciclo Básico + T. Artesanal o Cursos	40	Operativo
Operativo A	2	Ciclo Básico	26	
Aux. Servicios	1	Primaria	13	Servicios

- b. **Experiencia:** Es el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades del puesto de trabajo, a continuación se detalla la valoración en la **Tabla 9**.

**TABLA 9: EXPERIENCIA**

Nivel	Rol	Puntos
9	Dirección	200
8	Ejecución y Coordinación de Procesos	178
7	Ejecución y Supervisión de Procesos	155
6	Ejecución de Procesos	133
5	Ejecución de Procesos y Apoyo Tecnológico o Administrativo	111
4	Técnico	89
3	Administrativo	66
2	Operativo	44
1	Servicios	22

- c. **Habilidad de Gestión:** Son habilidades que permiten realizar sus actividades sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

**TABLA 10: HABILIDAD DE GESTIÓN**

Nivel	Descripción	Puntos
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.	20
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.	40
3	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.	60
4	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	80
5	Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	100

- d. **Habilidad de Comunicación:** Se refiere a la habilidad que necesita la persona en cuanto a la facilidad de comunicación para sus actividades.

**TABLA 11: HABILIDAD DE COMUNICACIÓN**

Nivel	Descripción	Puntos
1	Requiere una red mínima de contactos de trabajo.	20
2	Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo.	40
3	Establece una red moderada de contactos de trabajo.	60
4	Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo.	80
5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización.	100

**FACTOR COMPLEJIDAD DEL PUESTO:**

La complejidad del puesto se refiere a las dificultades que se presentan en la realización de las actividades.

- a. **Toma de decisiones:** Detallado en la **Tabla 12**.

**TABLA 12: TOMA DE DECISIONES**

Nivel	Descripción	Puntos
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión del puesto.	20
2	Las decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.	40
3	Las decisiones requieren de un análisis descriptivo con moderada incidencia en la gestión institucional.	60
4	Las decisiones requieren de un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.	80
5	Las decisiones dependen del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.	100

- b. **Condiciones de Trabajo:** Se refiere a las condiciones físicas o ambientales donde la persona debe realizar su trabajo.

**TABLA 13: CONDICIONES DE TRABAJO**

Nivel	Descripción	Puntos
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implican riesgos ocupacionales.	20
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.	40
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.	60
4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional y/o mediana concentración.	80
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican alto riesgo ocupacional y/o gran concentración.	100

**FACTOR RESPONSABILIDAD:** Se refiere a las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto.

- **Control de Resultados.** Se refiere a como afecta al puesto y a la empresa si la persona no cumple sus actividades.

**TABLA 14: CONTROL DE RESULTADOS**

Nivel	Descripción	Puntos
1	Responsable de los resultados específicos del puesto.	20
2	Apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales.	40
3	Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios.	60
4	Responsable de los resultados de equipos de trabajo.	80
5	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.	100

- **Responsabilidad por Equipos, Materiales o Herramientas.** Es la responsabilidad del ocupante del puesto respecto a equipos, materiales y herramientas que necesita para sus actividades. Valoración detallada a continuación:

**TABLA 15: RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES O HERRAMIENTAS**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
1	Responsable por equipos, materiales y herramientas de fácil manejo.	20
2	Responsable por equipos, materiales y herramientas de tipo operativo, necesita experiencia para manejarlos.	40
3	Necesitan gran experiencia, atención y cuidado para su manejo de equipos, materiales y herramientas.	60
4	Responsable por equipos, materiales y herramientas de difícil manejo cuyo daño causa problemas dentro de un proceso.	80
5	Responsable por personas que manejan equipos de alta complejidad, el daño de los mismos causa grandes pérdidas en la empresa.	100

- **Responsabilidad por Dinero o documentos valorados y/o confidenciales.**

Se detalla su respectiva valoración a continuación.

**TABLA 16: RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS Y/O CONFIDENCIALES**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
1	Maneja documentos y archivos de su puesto de trabajo.	10
2	Manejo caja chica. Maneja archivos y documentos del departamento.	20
3	Manejo de dinero o documentos valorados.	30
4	Responsable del manejo de dinero o documentos valorados, archivos, documentos e información confidencial.	40
5	Responsable por la seguridad de dinero o documentos valorados. Maneja archivos, documentos e información de la empresa.	50

- Una vez que se ponderó los subfactores se procedió a valorar cada uno de los puestos. Cada puesto se valoró tomando en cuenta el nivel de cada subfactor de acuerdo a las actividades y responsabilidades de los mismos. Detallado en el **Anexo 3**.
- Se elaboró un intervalo para cada grupo ocupacional para poder ubicar los puestos dentro del mismo lo cual facilita la elaboración de la tabla salarial, así tenemos dicha explicación en la **Tabla 17**.

**TABLA 17: ESCALAS DE INTERVALOS DE VALORACION**

Grado	Grupo Ocupacional	Intervalos	
1	Auxiliar de Servicios	153	213
2	Operativo A	214	273
3	Operativo B	274	334
4	Asistente Administrativo A	335	394
5	Asistente Administrativo B	395	455
6	Técnico A	456	516
7	Técnico B	517	576
8	Profesional	577	637
9	Profesional 1	638	697
10	Profesional 2	698	758
11	Profesional 3	759	819
12	Profesional 4	820	879
13	Profesional 5	880	940
14	Dirección	941	1000

- Una vez que se definió el intervalo de calificación de cada grupo ocupacional, se detalla a continuación los puestos con su puntaje respectivo.

**TABLA 18: RESUMEN DE VALORACION DE PUESTOS**

RESUMEN VALORACION DE PUESTOS		
Dirección		Puntaje
1.1.0.0	Gerente General	1000
1.1.0.1	Subgerente	970
<b>Profesional 5</b>		<b>Puntaje</b>
3.2.08.3	Director Mercadeo	898
3.1.08.4	Director Producción	888
2.3.08.0	Director Financiero	878
<b>Profesional 4</b>		<b>Puntaje</b>
2.1.07.0	Analista Recursos Humanos	845
2.2.07.0	Coordinador IT	815
<b>Profesional 3</b>		<b>Puntaje</b>
2.4.05.2	Director Mantenimiento	775
3.1.1.05.3	Coordinador Manualidades	766
3.1.2.05.3	Coordinador Planta	766
3.1.3.05.2	Coordinador Muestras	771
<b>Profesional 2</b>		<b>Puntaje</b>
3.2.06.2	Vendedor Senior	714
<b>Profesional 1</b>		<b>Puntaje</b>
2.5.03.2	Asistente Administrativa	641
<b>Profesional</b>		<b>Puntaje</b>
3.2.05.1	Vendedor Junior	607
2.3.05.1	Auxiliar Contabilidad	597
3.1.1.05.2	Supervisor Manualidades	577
3.1.2.05.2	Supervisor Planta	577
<b>Técnico B</b>		<b>Puntaje</b>
2.5.04.2	Chofer	522
<b>Técnico A</b>		<b>Puntaje</b>
2.4.04.1	Mecánico Industrial	499
<b>Asistente Administrativo B</b>		<b>Puntaje</b>
2.5.03.1	Ayudante Chofer	412
2.5.03.0	Asistente Archivo	402
<b>Asistente Administrativo A</b>		<b>Puntaje</b>
2.5.03.0	Despachador	352
2.5.03.0	Recibidor	352
2.4.02.0	Guardia	350
<b>Operativo B</b>		<b>Puntaje</b>
3.1.3.02.1	Operario Muestras	284
3.1.1.02.1	Operario Manualidades	284
3.1.02.1	Operario Centrifugado – Secado	324
3.1.2.02.2	Operario	324
<b>Operativo A</b>		<b>Puntaje</b>
2.3.02.0	Mensajero	270
<b>Auxiliar Servicios</b>		<b>Puntaje</b>
2.4.01.3	Auxiliar Construcción	195
2.4.01.1	Auxiliar Servicios Generales	175

Con esto se finalizó el proceso de valoración de puestos para continuar con la elaboración de la Tabla Salarial detallada en el punto 3.8. Banda Salarial.

En resumen podemos indicar que para elaborar la Banda Salarial se tomaron en cuenta algunos aspectos como: Antigüedad del trabajador, Formación del trabajador, etc.

Para que la escala salarial se adecúe a la empresa se hizo un análisis del sueldo del trabajador de manera vertical que evalúa el puesto y de manera horizontal que evalúa el desempeño, aspectos importantes que debe contener una Banda Salarial.

Así, también podemos decir que la Banda Salarial debe tener un adecuado canal de información, para que se cubran las expectativas de los trabajadores.

## **3.7 BANDA SALARIAL**

### **3.7.1 Conceptos de Salario**

Antes de iniciar con los conceptos de salario, se debe indicar que para la banda salarial tomamos como referencia la Teoría de la Negociación, descrita en la página 130 y en el principio de la Equidad de la OIT: “A igual trabajo igual remuneración”<sup>87</sup>, ya que para que la empresa fije un aumento de salarios debe contar un límite máximo que le indique hasta donde puede darse el aumento. A continuación definimos algunos conceptos de salarios, entre los más importantes:

“La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo”<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> MORALES, Juan y VELANDIA Néstor. Salarios: Estrategia y sistema de compensación salarial o de compensaciones. Pág. 185.

<sup>88</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml>

Según el Diccionario de Economía y Negocios Espasa el Salario “es la remuneración monetaria o en especie que recibe un trabajador por sus prestaciones en la producción de bienes y servicios. Las retribuciones de un trabajador pueden traducirse en ventajas para su familia, como facilidades para la vivienda, en la educación de los hijos, etc.”<sup>89</sup>.

Basándose en el aspecto jurídico salario constituye todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé, es salario por tanto, no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.). No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc.). Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros<sup>90</sup>.

### **3.7.2 Políticas Salariales**

A pesar de que todas las personas comentan que lo que más les gusta es su trabajo, a todas las personas lo que realmente los contenta es el pago que reciben a fin de mes.

Aquí es donde las empresas se encuentran en un meollo ya que deben contar con políticas salariales que convengan a todos los empleados que han ganado el cielo.

Así para diseñar bandas salariales debemos analizar la remuneración de ese puesto en el mercado, pero esto a veces se complica cuando el personal comienza a pedir aumentos salariales y cuando no se da esto empieza la rotación de personal, entonces los márgenes de salarios que teníamos para cada perfil empiezan a quedar cortos y terminamos accediendo a subidas de sueldos que sobrepasan nuestras políticas con tal de que el personal antiguo no se vaya o

---

<sup>89</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/17/salario.htm>

<sup>90</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/conceptosalario/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/conceptosalario/)

contratamos personal nuevo que gana más de lo que ganaba perdiéndose el equilibrio en la tabla salarial que tiene la empresa.

Kiyosaki recomienda para estos casos dos opciones antes de proceder a subir sueldos:

- a. “Aumentar la formación del puesto o subir el sueldo solo al grupo que se está yendo sin que el resto del personal conozca de estas subidas”<sup>91</sup>.
- b. “Los beneficios o prestaciones se hacen parte importante del concepto de compensación indirecta, los cuales se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Estos beneficios incluyen conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, servicios a la familia del empleado, pensiones de jubilación o vejez, tiempo de descanso”<sup>92</sup>.

En los últimos años los beneficios han tomado una gran importancia en la inversión que realizan las empresas en los servicios personales y la diversidad de beneficios que ofrecen. Dado a que estos beneficios no tienen una relación directa con la productividad del trabajador, en cuanto más es su incremento menos relación existirá con los aportes laborales de los empleados y éstos se percibirán como “derechos adquiridos” generando satisfacción pero no necesariamente efectividad organizacional.

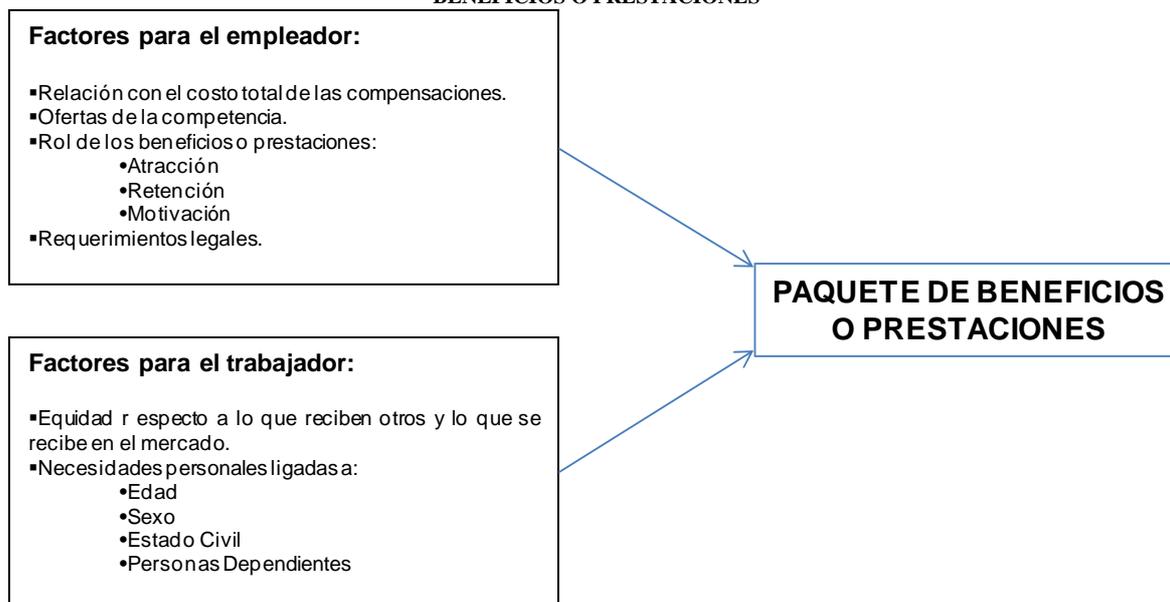
Así para el control de costos y racionalización del uso de los servicios se han establecido mecanismos como la franquicia deducible, en el cual el trabajador debe realizar un pago así sea en pequeña proporción, al mismo tiempo que la compañía de seguros realiza el desembolso, entonces los beneficiarios efectúan pagos compartidos. Desde otra óptica los beneficios compartidos pretenden que todos los miembros disfruten de ciertos derechos que están destinados a protegerlo en cuanto a su seguridad económica y salud.

---

<sup>91</sup> <http://www.elblogsalmon.com/2008/05/26-politica-salarial-quien-consigue-dejar-a-todos-contentos>

<sup>92</sup> <http://www.elblogsalmon.com/2008/05/26-politica-salarial-quien-consigue-dejar-a-todos-contentos>

**FIGURA 8: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES RESPECTO AL PAQUETE DE BENEFICIOS O PRESTACIONES**



Fuente: Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, MORALES Juan y VELANDIA Néstor, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

Las prestaciones han venido aumentando no sólo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarcan como una multiplicidad de servicios que cubre todo lo imaginable, incluso las prestaciones más tradicionales también han sufrido modificaciones sustanciales, por ejemplo debido a los costos de salud, etc. Los beneficios dirigidos a la familia son más variados: horarios flexibles, jornada semanal reducida, atención infantil, plan de trabajo en el hogar u oficina virtual, licencia por maternidad, etc. Para tomar decisiones respecto a los objetivos y estrategias que deben cumplir los beneficios, la empresa debe buscar el máximo beneficio de las prestaciones interpretando las necesidades de los empleados, así para diseñar un sistema de prestaciones se debe tomar en cuenta:

1. Competitividad externa frente al mercado de mano de obra.
2. Eficacia en los costos.
3. Atender las preferencias de los empleados.
4. Cumplir con la normatividad legal.
5. Que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones.

La presión por ser competitivo en el sistema de prestaciones para poder atraer y conservar mano de obra ha hecho que estos costos se incrementen, la empresa siempre debe definir parámetros en relación a lo que puede y no puede ofrecer teniendo en cuenta las limitaciones financieras, la programación de los beneficios o prestaciones se deberán efectuar mediante una valoración que considere las características propias de los empleados y que estos se integren con los objetivos de recursos humanos.

Así para una organización de tipo tradicional, donde los trabajadores buscan hacer carrera y permanecer en la compañía por largo tiempo, estos programas harán énfasis en la jubilación, los beneficios médicos serán muy amplios y el seguro de vida será muy importante. En cambio cuando la organización está basada en procesos dan importancia a la seguridad del personal aunque este no se concentre a largo plazo ya que la prioridad es la efectividad basada en mayor productividad y rentabilidad.

En resumen diremos que la política salarial de una empresa es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados.

Por ende la política salarial no es estática, por situaciones que se modifican con rapidez. “Una política salarial debe contener<sup>93</sup>:

1. Estructura de cargos y salarios, es decir, clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
2. Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante, cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial, debiendo ajustarse al valor de este límite después del periodo de prueba, si el ocupante corresponde a las expectativas”.

---

<sup>93</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/conceptosalario/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/conceptosalario/)

3. Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal. Estos pueden ser:

**Reajustes por promoción:** se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.

**Reajustes por escalafonamiento:** la empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.

**Reajustes por méritos:** se concede a los empleados que, llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, deben recompensarse por su desempeño superior a la normal. Los ajustes por méritos deben considerar el tiempo de trabajo y el potencial de promoción con el fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por méritos.

La política salarial debe tomar en cuenta aspectos importantes del sistema de recompensas al personal, beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad de la empresa, etc.).

Entre estos aspectos mencionamos:

1. Especificar la idoneidad para determinadas ocupaciones.
2. Formar comités para que analicen la nueva política salarial.
3. Determinar el sistema de pagos que se quiere lograr demostrando los resultados reales con los trabajadores.

Para la política salarial basarse en sistemas de pago que incluyan una evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados que se esperan obtener con la aplicación de la nueva forma de pago que se propone.

En los presupuestos de recursos humanos incluir como beneficios los conceptos de ropa de trabajo, calzado, alimentación, etc.

Incluir como beneficio a la capacitación dando la oportunidad a los trabajadores que puedan asistir a cursos y seminarios.

Los elementos mencionados anteriormente demuestran la necesidad de mejorar también el perfil profesional de los directivos, rediseñando sus funciones para que puedan cumplir con los objetivos empresariales que se proponen.



### **3.8 Objetivos de Planes de Beneficios para los Empleados**

Los objetivos de Planes de Beneficios para los empleados deben contemplar los siguientes aspectos:

1. Como toda compensación, el sistema de beneficios y prestaciones debe ser coherente con la estrategia global de la empresa, su misión, visión, cultura laboral y, en especial, con la estrategia en la gestión de los recursos humanos.
2. La importancia que las prestaciones tienen para el bienestar de los empleados.
3. Los costos que le significan a la empresa, los cuales deben ser controlados.
4. Debemos recordar que las prestaciones hacen parte de las estrategias de recursos humanos como un elemento para atraer y mantener al personal en la empresa de manera que armonicen con la estrategia general de compensación y ayuden a alcanzar los beneficios empresariales como se indica en el gráfico siguiente:

**FIGURA 9: EJEMPLO DE UN SISTEMA DE BENEFICIOS FLEXIBLES**

Fuente: MORALES Juan y VELANDIA Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

### Compensación y productividad

“La Teoría de la Expectación (Stacy Adams J. Inquiry in social exchange, 1977, p. 218). Dice que si verificamos que el dinero puede ser un motivador efectivo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria.”<sup>94</sup>

Al analizar cuál es el mayor problema de los planes de remuneración se dan cuenta que no existe relación entre la remuneración que recibe una persona con su edad, educación, o desempeño. “El concepto de salario se lo entiende como una paga por una responsabilidad que tiene la persona, al elevarlo esto no motiva a las personas porque muchas veces los individuos tienen grandes necesidades fisiológicas y de realización y este salario no calma dichas necesidades.”<sup>95</sup>

Se ha hecho muchas críticas al sistema de recompensas y castigos que rige actualmente en las organizaciones sugiriendo un sistema de pago más justo cualquiera que sea el nivel de trabajo realizado por ejemplo:

1. Con la importancia de la tarea ejecutada, desde el punto de vista de la organización.
2. Con el nivel jerárquico del funcionario.

<sup>94</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

<sup>95</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 81

Así la productividad con el recurso humano se relaciona con el tiempo empleado para las tareas, del interés y de la motivación personal. Los tres factores de la producción en cambio tienen relación con los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo combinándose adecuadamente para crear un capital que es la riqueza la cual se divide entre las partes interesadas. Sin embargo en la mayor parte de las empresas la riqueza pasa a los empleados en forma de dinero. La actividad industrial implica una combinación entre las entradas (máquinas, tecnología, materia prima, etc.) con trabajo para producir un resultado deseado por un salario.

Según Herbert J. Chruden y Arthur Sherman en *Personnel Management*, 1963, p. 520 existen dos tipos de salarios:<sup>96</sup>

**Salario Directo:** “Es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.”<sup>97</sup>

**Salario Indirecto:** “Es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Incluye gratificaciones, premios, horas extras, etc.”<sup>98</sup>

En resumen el salario real representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado y este es el dinero que le permite adquirir es decir el poder de compra.

Debido a su complejidad el salario también puede considerarse de muchas maneras:

1. Es el pago de un trabajo.
2. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
3. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

---

<sup>96</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

<sup>97</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

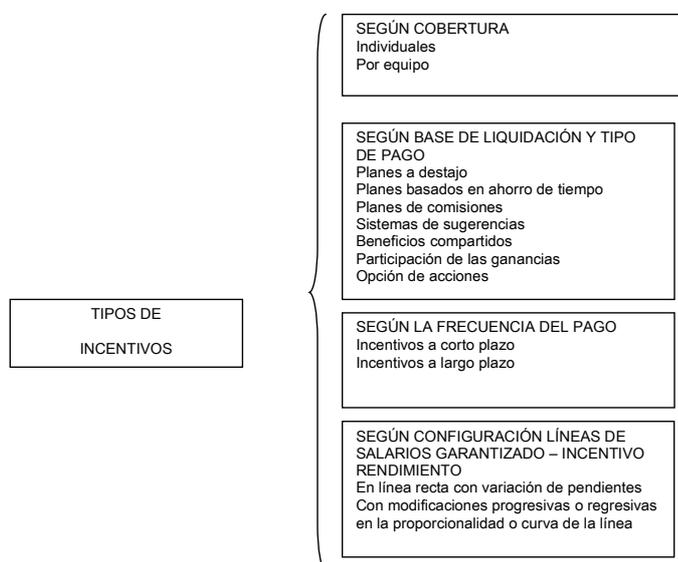
<sup>98</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

El salario para las personas representa una transacción compleja, ya que una persona acepta un trabajo y se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales.

En cambio para las organizaciones el salario es un costo y una inversión. Costo porque se reflejan en el producto o servicio e Inversión porque representa aplicación de dinero como factor de producción.

## Tipos de Beneficios

**FIGURA 10: TIPOS DE INCENTIVOS SEGÚN COBERTURA, BASE DE LIQUIDACIÓN, FRECUENCIA DE PAGO Y CONFIGURACIÓN LÍNEAS DE SALARIO**



Fuente: MORALES Juan y VELANDIA Néstor Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 240

### Según Cobertura

Estos pueden otorgarse según el nivel de productividad individual, de equipo o de la empresa o unidad de producción.

### Los incentivos individuales

“Estos identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado, las medidas más comunes que toman como puntos de referencia son a destajo por pieza, en el cual se cancelaba una cantidad monetaria por cada unidad producida.

Posteriormente apareció el incentivo de ahorro de tiempo y otros como la calidad del producto o del servicio”.<sup>99</sup>

Este incentivo permite observar de manera precisa como se relaciona la inversión en mano de obra por unidad de producción.

Para que los incentivos individuales sean aplicables deben confluír las expectativas del empleado, las condiciones de organización de la producción y el apoyo administrativo para su control. Deben ser comprensibles para el trabajador, tener un adecuado sistema de información, con normas o criterios precisos y adaptados a la organización.

“Para implantar este tipo de beneficios se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El efecto de la técnica de remuneración pro incentivos o por rendimiento en los costos de la empresa hace que estos últimos deban ser estudiados y analizados pormenorizadamente antes de su implantación; se debe enfatizar en particular en las normas de producción.
- El esquema tiene mayor garantía de éxito cuando la medición de criterios para otorgamiento del incentivo puede identificarse fácilmente, este tipo de identificación habitualmente no es sencilla, pero en ciertas actividades como ventas o trabajos de ciclo corto.
- El trabajador puede desmotivarse frente al sistema cuando se producen interrupciones frecuentes en la producción por razones que no dependen de él, por esto se acostumbra a garantizar un ingreso mínimo el cual hay que saber medir, en razón a que cuando este salario mínimo garantizado es muy alto y es más baja la proporción del incentivo en la paga total, menor será el interés del trabajador por una mayor productividad.

---

<sup>99</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 85

- El hecho de pagar un incentivo con “niveles de producción mínimos esperados” bajos, es decir, cuando el “apalancamiento” o la proporcionalidad en el total de la compensación es muy alto en el factor de remuneración por rendimiento, puede surtir efecto positivo cuando la producción en general es deficiente, pero el efecto negativo será de tipo financiero para la empresa cuando la producción aumente notablemente, de manera que los trabajadores devengarán incentivos altos.
- Los incentivos afectan las labores de administración debido a los registros o medidas que es necesario utilizar.
- Si se hace referencia exclusivamente a la cantidad producida existirá la tendencia a disminuir la calidad.”<sup>100</sup>

### **Los incentivos por equipo**

Cada día más empresas optan por los incentivos a los equipos de trabajo, estos favorecen a todos sus miembros en función de los resultados globales. Cuando a cada miembro se le paga el incentivo con base en el desempeño de su equipo, se genera una motivación para que los miembros se apoyen entre sí y sugieran formas de perfeccionar y planear mejor las tareas.

Entre las ventajas de este tipo de incentivos están:

- Se crea la cultura de colaboración entre los miembros del equipo.
- Mejora las relaciones laborales.
- Resulta más fácil fijar los parámetros de rendimiento y la medición se podrá efectuar con mayor precisión que en el esquema individual.
- Se pueden otorgar a mayor número de trabajadores.
- El mismo grupo corrige el comportamiento de sus miembros a quienes presiona para obtener mejores resultados.
- Se sustituye la conducta individualista – competitiva por la fuerza del equipo, considerando que los miembros tendrán objetivos comunes y dependerán unos de otros para obtener un buen rendimiento.

---

<sup>100</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 85

- Se pueden hacer ahorros en los gastos administrativos.
- Disminuye el tiempo para adiestramiento formal institucional.
- Se logra mayor aceptación por parte de los miembros del equipo para hacer rotaciones entre puestos de trabajo de características similares, también permite ubicar al empleado en el puesto en el que mejor se desempeñe.



Entre los aspectos negativos podemos citar algunos:

- No existe una relación tan directa entre incentivos y rendimiento individual.
- Se pueden presentar dificultades en la conformación de los equipos, especialmente en casos en que un empleado pueda pertenecer a más de un grupo o que éstos sean interdependientes.
- Cuando el entorno laboral se vuelve hostil, los equipos se pueden constituir en grupos de presión bastante conflictivos.
- La visión de corto plazo se puede tener el trabajador por obtener incentivos inmediatos puede entorpecer labores con objetivos a largo plazo.

### **Según la Base de Liquidación y tipo de pago<sup>101</sup>**

#### **Planes a destajo**

Se paga por unidad producida y no se combinaba con una estructura salarial de base, es el más sencillo y antiguo de los sistemas pero tiende a desaparecer.

---

<sup>101</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 85-105

**Planes basados en el ahorro de tiempo**

Este calcula de acuerdo con un tiempo estándar durante el cual se ha de finalizar el trabajo. En la medida en que se alcance la producción en un tiempo menor, el empleado recibe una bonificación o incentivo.

**Planes de Comisiones**

Se aplican en las ventas, se basan en una retribución de acuerdo con el volumen de ventas, habitualmente se trabaja con un salario base pero a veces no, así el vendedor cuenta con una garantía cuando por factores ajenos a su dominio las ventas descienden drásticamente.

**Sistemas de sugerencias**

Se otorga un incentivo monetario cuando la sugerencia influye positivamente en la empresa, en lo posible se debe contar con procedimientos que garanticen seriedad en las propuestas o sugerencias y un método de liquidación equitativo que ofrezca seguridad de beneficio mutuo.

**Beneficios compartidos**

Los empleados comparten un fondo creado con el porcentaje de beneficios. Son eficaces en empresas que pagan por debajo de la línea del mercado, ya que permite distribuir utilidades en épocas de bonanza.

**Participación de las ganancias**

En lugar de concentrarse en un porcentaje fijo de las utilidades, se relaciona con el logro de productividad, rentabilidad y mejoramiento de la calidad, al obtenerlas los trabajadores comparten un porcentaje de ellas, así la empresa cuenta con un dinero que no habría ahorrado ni ganado.

**Opción de acciones**

La empresa paga mediante acciones con el objeto de establecer un mayor interés del trabajador por el futuro de la empresa dado que se crea una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso de éste con la empresa, así su esfuerzo conlleva a un doble beneficio personal.

## **SEGÚN LA FRECUENCIA DEL PAGO**

Es importante definir adecuadamente el periodo de pago, cuyo objetivo es que el empleado pueda percibir la relación entre el esfuerzo, el logro de metas y los incentivos estableciendo una relación directa entre la frecuencia óptima del pago y el nivel jerárquico del trabajador beneficiado, cuanto más alto sea el nivel, mayor es el plazo que se puede dar para cancelar el incentivo.

### **Incentivos a corto plazo**

Pagar los incentivos permite apreciar su vinculación con el desempeño en el que están fundamentados, además de que se logra satisfacer las necesidades financieras inmediatas. Para puestos de niveles inferiores de la empresa se cancela con periodicidad semanal, quincenal o mensual ya que es factible que el trabajador, al tener tropiezos al inicio de la jornada decida no hacer esfuerzo alguno por cuanto estima que durante el periodo no va a lograr la meta ni mucho menos el incentivo. Para personal directivo se estima corto plazo un año.

### **Incentivos a largo plazo**

Son destinados al nivel directivo, por lo general se tratan de planes de acciones que ofrecen al personal una participación en la propiedad de la empresa concentrando el esfuerzo en las utilidades a largo plazo.

## **SEGÚN CONFIGURACIÓN LINEAS DE SALARIO GARANTIZADO INCENTIVO RENDIMIENTO**

Existen múltiples opciones en el diseño de los incentivos y éstos se encuentran afectados por diversas variables, inicialmente se describirán los tipos de líneas de incentivos más frecuentes. En todos los casos existirá un sueldo básico garantizado y una producción mínima o criterio de desempeño, salvo que ésta no se pueda cumplir por factores ajenos a la voluntad del trabajador, la empresa garantizará tal ingreso.

En línea recta con variación de pendiente.

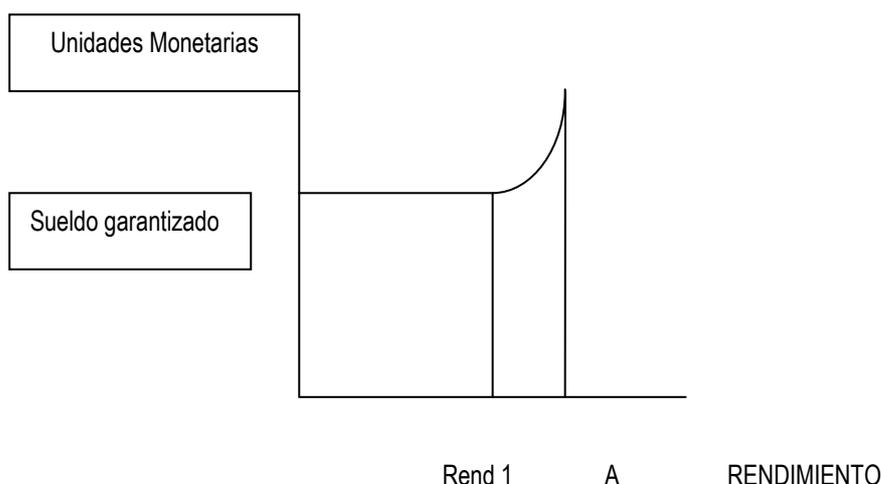
Los incentivos son otorgados a partir del mismo punto de rendimiento y con el mismo salario garantizado pero en una pendiente diferente lo cual implica variación en el valor por cada unidad de rendimiento adicional.

Con modificaciones progresivas en la proporcionalidad o curva de línea.

La forma de la curva se debe a la modificación en la relación incentivo – rendimiento en la medida en que se avanza a metas de productividad superiores, es decir, conforme aumenta el rendimiento se modifica el valor de la unidad de producción adicional, sea a ritmo creciente o decreciente.

El mayor riesgo para la empresa con este tipo de curva radica en que el trabajador oculte cierta producción y solamente la registre en el momento en que lo estime conveniente.

**FIGURA 11: DISEÑO DE INCENTIVOS SEGÚN CON MODIFICACIÓN REGRESIVA EN LA PROPORCIONALIDAD, O CURVA DE LÍNEA**



Fuente: MORALES Juan y VELANDIA Néstor Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 246

### **Diseño de Incentivos diferenciales por estratos de productividad**

En este caso se definen valores unitarios diferenciales por unidades de producción adicional de acuerdo con unos estratos de cantidad, por ejemplo:

De 100 a 120 unidades adicionales \$20 la unidad

De 121 a 140 unidades adicionales \$22 la unidad

De 141 a 160 unidades adicionales \$23 la unidad

Con este método, la medición es mucho más simple y se pueden establecer unos estratos menos o más atractivos para el trabajador, de manera que completar el estrato siguiente amerite o no el esfuerzo. Dicho método es apropiado para las empresas que recién se inician en la aplicación del esquema de incentivos.

### **3.8.1 Teorías acerca de los salarios**

Muchos psicólogos y sociólogos han intentado determinar una teoría general de salarios que explique todos los factores que definen los niveles salariales y las variaciones de los mismos, debido a los factores tanto internos como externos que intervienen en estos.

#### **Teoría de la Productividad Marginal**

Se basa en comportamientos dentro de un mercado de libre competencia, con la demanda y la oferta como principales determinantes de los niveles de salarios.

Así, el empleador que necesita contratar más trabajadores se pregunta antes de contratarlos ¿Si la labor de estos individuos mejorará mis ingresos tomando en cuenta el valor de los salarios que voy a pagar? Si la respuesta es afirmativa empleará más trabajadores.

Al decidir está fijando su atención sobre la producción adicional o marginal. En esta relación se tiene en cuenta la ley de los rendimientos decrecientes que señala que si uno o más factores de producción quedan fijos, mientras que la aplicación de otros factores se incrementa, entonces la productividad unitaria aumenta hasta cierto punto y después empezará a disminuir.<sup>102</sup>

Así se presenta la siguiente tabla que indica mejor el concepto explicado anteriormente.

---

<sup>102</sup> K.W. Rotschild, op. Cit. P.23

**TABLA 19: TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL**

N. Empleados	Producción			
	Diaria total	Marginal	Por unidad	Marginal
10	200	-	2	-
11	218	18	2	36
12	235	17	2	34
13	250	15	2	30
14	263	13	2	26
15	273	10	2	20
16	280	7		14
17 etc.	283	3		6

Fuente: MORALES Juan y VELANDIA Néstor Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 382

En el caso de este ejemplo el empleador contratará a once trabajadores, si el diario corriente es de 36 unidades monetarias. Así esta teoría supone que un mercado laboral perfecto donde la mano de obra y las condiciones de la competencia son excelentes y todas las personas están trabajando.

### **Teoría de la negociación**

“Esta afirma que existen límites superiores e inferiores para fijar las tasas salariales y que la ubicación dentro de tales límites está determinada por la necesidad tanto de los trabajadores como de la empresa.”<sup>103</sup>

Así, el límite superior lo fijará la empresa de acuerdo a sus ganancias y tomando en cuenta las épocas de crisis y el límite inferior será determinado por el nivel de vida de los trabajadores.

### **Teoría del Poder Adquisitivo**

“Sostiene que la prosperidad de la empresa depende de que exista una demanda suficiente para sus productos a precios que permitan obtener beneficios razonables, dado que las familias consumen gran parte de los productos de la industria, así si el poder adquisitivo de los trabajadores es alto habrá una buena

---

<sup>103</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 382

demanda y la producción se mantendrá en un alto nivel y si los salarios son bajos el poder adquisitivo disminuye y como consecuencia no hay consumo de productos.”<sup>104</sup>

### **La Demanda y la Oferta**

“El factor que más influye en las tasas salariales es la demanda y la oferta laboral, los niveles estarían afectados, por ejemplo en periodos de gran desempleo, porque los trabajadores se resisten a aceptar salarios muy inferiores a los niveles habituales y esto limita el ajuste como ocurre cuando los trabajadores son quienes quieren dejar el lugar donde viven para ganar salarios más altos en otro lugar.”<sup>105</sup>

En resumen, las teorías y políticas tienen validez en circunstancias determinadas y sirven para explicar muchos aspectos del problema de salarios, pero el principio que siempre debe mantenerse es el de la equidad, así como también todas las compensaciones propuestas deben ser ajustadas a las características y valores de cada empresa.

Las políticas salariales deben ser entendidas por todos los integrantes de la empresa, de esta manera se logra que cada actor conozca el papel que desempeña dentro de ella, el rol de sus compañeros de trabajo y de esta manera conoce las remuneraciones que dispone la empresa a las responsabilidades. Así decimos que una Banda Salarial es: “Zona o franja, limitada por un máximo y un mínimo en la que se encuadran los salarios de todos los puestos pertenecientes a un mismo nivel de clasificación”<sup>106</sup>.

Así, decimos que definir una Banda Salarial es importante debido a que muchas veces los trabajadores pretenden una mayor remuneración en base a presiones.

---

<sup>104</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 382

<sup>105</sup> MORALES Juan y VELANDIA Néstor Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 382

<sup>106</sup>

[http://books.google.com.ec/books?id=G1z\\_FgefMUYC&pg=PA91&lpg=PA91&dq=diccionario+banda+salarial&source=bl&ots=q5uomFaY-9&sig=sCadWNA5fFq\\_-cIM1AqaRQEZKdM&hl=es&ei=5nHXS5fPHpDu9QSW5dGsBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CBoQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=G1z_FgefMUYC&pg=PA91&lpg=PA91&dq=diccionario+banda+salarial&source=bl&ots=q5uomFaY-9&sig=sCadWNA5fFq_-cIM1AqaRQEZKdM&hl=es&ei=5nHXS5fPHpDu9QSW5dGsBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CBoQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false)

Para la **BANDA SALARIAL DE PROCESOS & COLORES** se tomó en cuenta ciertas variables internas en la empresa como:

- a. Oferta y demanda del recurso humano.
- b. Las competencias adicionales exigidas a ciertos cargos.
- c. El nivel de desempeño.
- d. La formación o capacitación suplementaria.
- e. La antigüedad en la función dentro de la empresa.
- f. La Valoración de Puestos.

Estos hechos determinan dificultad al manejar una escala salarial vertical ya que no nos permitía jerarquizar de diferente manera a los cargos. Ejemplificando podemos decir: Si nuestra empresa tiene cargos comunes al mercado como el de una secretaria el cual está en el nivel 3 se le pagará con el sueldo propuesto para este nivel sin embargo cuando la empresa requiera una secretaria con especialización en inglés y un idioma adicional para la valoración se tomará en cuenta al jerarquizar este cargo un mejor nivel con un mejor sueldo.

Por esta razón para la banda salarial se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Se fijó una política salarial para aplicarla horizontalmente, es decir se agrupó los puestos de trabajo en niveles, tomando en cuenta el puntaje total. Por Ejemplo: el Nivel Profesional 3 reúne a los puestos de trabajo que tienen puntajes desde 759 a 819.

Se analizó que la banda debe permitir no solo la aplicación de un reconocimiento monetario sino también premiar, el buen desempeño y los resultados alcanzados por cada puesto de trabajo. Así para el incremento, la Gerencia pidió un informe al Área Financiera de las ganancias anuales de la empresa.

De acuerdo a las políticas establecidas por la Junta de Accionistas de la empresa, solamente el 6%, de las ganancias se destinan a incentivos económicos para el

personal, como referencia tenemos la Planificación Estratégica Anual de la empresa. Este incremento es semestral tomando en cuenta el presupuesto de gastos para el siguiente año.

Plasmando todas las fases de elaboración de la banda salarial, podemos resumir en lo siguiente:

### ANALISIS PREVIO

1. Se diseñó el Análisis de los Puestos, redactándose las funciones y su respectiva evaluación.
2. Se determinó los perfiles de cada uno de los puestos.
3. El Área de Marketing realizó un análisis de los sueldos que pagan en la competencia, concluyendo que nuestros sueldos son muchos más altos.
4. Se analizó la cultura de la empresa, la visión y la misión para determinar objetivos a corto y largo plazo.

### DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

La gerencia propuso subir los sueldos al personal de planta en un porcentaje mayor que a otros puestos porque son el corazón de la empresa, por lo tanto el incremento se lo realizó así:

**TABLA 20: COMO SE DETERMINÓ INCREMENTO SALARIAL PROCESOS & COLORES**

<b>Incremento Base 6%</b>	<b>Nivel</b>
2%	Puestos del nivel 1, 2, 12 y 13
3%	Puestos del nivel 4, 5, 6, 7 y 9
4%	Puestos del nivel 8, 10, 11
5%	Puestos del nivel 3, 8

Fuente: Ing. Nelson Tello y Directiva de la Empresa Procesos & Colores. Año 2009

- a. Se generó una escala mixta (horizontal y vertical), los rangos verticales son los sueldos en términos monetarios y los horizontales de complementos salariales premiando ciertos hechos o actividades que son de gran relevancia en la empresa.

- b. La escala vertical compuesta por 13 niveles, reflejan la estructura de cargos de la empresa con una asignación monetaria de sueldos y horizontalmente se estructuró 3 grados para premiar el desempeño de los trabajadores, el cual no supera el sueldo básico del siguiente nivel, por lo que se aplicó una estructura salarial con traslape de escalas donde “el grado 3 de cada nivel no supera al sueldo del nivel inmediatamente superior”, lo cual tiene un efecto psicológico en los trabajadores ya que consideran que ciertos méritos personales no justifican el hecho de que su sueldo supere al sueldo básico del siguiente nivel.
- c. El aumento para cada nivel se determinó en junta directiva, así si el sueldo del nivel directivo actualmente es \$ 800,00 su incremento es el 2% de este valor = \$ 16,00. Este incremento se sumará al sueldo.
- d. Para los siguientes incrementos se toma en cuenta el desempeño es decir si ha tenido un desempeño bueno se le incrementará \$ 5,00 más a los \$ 816,00. Con esta propuesta se evita que los sueldos se disparen y se obliga al personal a mantener su desempeño en estándares aceptables. Por esta razón se llama banda vertical y horizontal, porque a todos los puestos se les incrementa un porcentaje al sueldo y de acuerdo a su desempeño anual se les da un incentivo monetario, el cual se agrega al sueldo del próximo año. Este incremento es bajo en esta empresa, porque se da bonos por producción por lo cual a veces los sueldos alcanzan subidas de hasta \$100,00.

**TABLA 21: NIVELES DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO PROCESOS & COLORES**

Grado 1	Desempeño Bueno	\$5
Grado 2	Desempeño Muy Bueno	\$10
Grado 3	Desempeño Excelente	\$15

Fuente: Ing. Nelson Tello. Empresa Procesos & Colores

**En resumen: Salario Total = Salario Normal + Compensación Particular**

La escala horizontal se diseñó con progresión aritmética con incrementos en valores relativos (no fijo) para premiar el desempeño del personal.

## COMUNICACIÓN

Una vez que se determinó los porcentajes para subir a cada nivel de la banda salarial, se procedió a informar a los jefes departamentales, y con su visto bueno se realizó la primera y segunda revisión de la Tabla Salarial que a continuación detallada:

**TABLA 22: TABLA SALARIAL PROCESOS & COLORES**

BANDA SALARIAL					GRADOS			
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	S. PROP.	INC. %	T. SUELDO	1	2	3	
13	<b>Profesional 5</b>							
	Director Mercadeo	800	+	2	816,00	821,00	826,00	831,00
	Director Producción	800	+	2	816,00	821,00	826,00	831,00
	Director Financiero	800	+	2	816,00	821,00	826,00	831,00
12	<b>Profesional 4</b>							
	Analista RRHH	400	+	2	408,00	413,00	418,00	423,00
	Coordinador IT	400	+	2	408,00	413,00	418,00	423,00
11	<b>Profesional 3</b>							
	Director Mantenimiento	350	+	3	360,50	365,50	370,50	375,50
	Coordinador Manualidades	350	+	3	360,50	365,50	370,50	375,50
	Coordinador Planta	350	+	3	360,50	365,50	370,50	375,50
	Coordinador Muestras	350	+	3	360,50	365,50	370,50	375,50
10	<b>Profesional 2</b>							
	Vendedor Senior	340	+	4	353,60	358,60	363,60	368,60
9	<b>Profesional 1</b>							
	Asistente Administrativa	330	+	4	343,20	348,20	353,20	358,20
8	<b>Profesional</b>							
	Vendedor Junior	320	+	3	329,60	334,60	339,60	344,60
	Auxiliar Contabilidad	320	+	3	329,60	334,60	339,60	344,60
	Supervisor Manualidades	320	+	3	329,60	334,60	339,60	344,60
	Supervisor Planta	320	+	3	329,60	334,60	339,60	344,60
7	<b>Técnico B</b>							
	Chofer	310	+	3	319,30	324,30	329,30	334,30
6	<b>Técnico A</b>							
	Mecánico Industrial	305	+	3	314,15	319,15	324,15	329,15
5	<b>Asistente Administrativo B</b>							
	Ayudante Chofer	300	+	3	309,00	314,00	319,00	324,00
	Asistente Archivo	300	+	3	309,00	314,00	319,00	324,00
4	<b>Asistente Administrativo A</b>							
	Despachador	248	+	3	255,44	260,44	265,44	270,44
	Recibidor	248	+	3	255,44	260,44	265,44	270,44
	Guardia	248	+	3	255,44	260,44	265,44	270,44
3	<b>Operativo B</b>							
	Operario Muestras	238	+	4	247,52	252,52	257,52	262,52
	Operario Manualidades	238	+	4	247,52	252,52	257,52	262,52
	Operario Centrifugado – Secado	238	+	4	247,52	252,52	257,52	262,52
	Operario	238	+	4	247,52	252,52	257,52	262,52
2	<b>Operativo A</b>							
	Mensajero	228	+	2	232,56	237,56	242,56	247,56
1	<b>Auxiliar Servicios</b>							
	Auxiliar Construcción	218	+	2	222,36	227,36	232,36	237,36
	Auxiliar Servicios Generales	218	+	2	222,36	227,36	232,36	237,36

Fuente: Ing. Nelson Tello. Empresa Procesos & Colores

## **LA IMPLEMENTACIÓN**

Se la aplicó para este semestre, en Procesos & Colores se aprecia mucho factores como condiciones de trabajo, educación, responsabilidad, experiencia lo cual facilitó la elaboración y aplicación de una banda salarial flexible en los incentivos pretendiendo que el personal mantenga su desempeño ya que no solo se aumenta el salario sino que también se premia el desempeño.

Los 13 niveles definidos como grupos ocupacionales en un futuro van a ser un incentivo no económico para el personal, quienes al ver que los que más se preparan tienen mejores condiciones de trabajo y sueldo van a motivarse para solicitar cursos o capacitarse, con lo cual a futuro se piensa elaborar una tabla de incentivos para quienes cumplan estos objetivos.

Para concluir, este trabajo mejorará de alguna forma notablemente las relaciones entre la empresa y el personal porque ha creado canales de comunicación y un mayor apoyo entre las partes involucradas.

## **3.9 EVALUACION AL DESEMPEÑO**

“La evaluación es un proceso formal y esquemático, haciendo énfasis en evaluar resultados y al perfeccionamiento empresarial y al proceso de formación y perfeccionamiento como una mejora continua para dotar a las empresas con las capacidades y facultades necesarias que posibiliten un cambio organizacional a partir de una mejor administración y la aplicación de técnicas modernas en la gestión empresarial”<sup>107</sup>.

### **3.9.1 Definiciones de la Evaluación al Desempeño**

“Consiste en un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él”<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, MORALES Juan y VELANDIA Néstor, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 100

<sup>108</sup> Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, MORALES Juan y VELANDIA Néstor, McGrawHill Interamericana S.A., Bogotá, p. 82

“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento”<sup>109</sup>.

“La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”<sup>110</sup>.

### **3.9.2 Factores que intervienen en la Evaluación al Desempeño**

Las evaluaciones habían sido efectuadas siempre en forma tradicional convirtiéndose en fuentes de conflicto, hoy en día, se plantea una evaluación basada en la gerencia del desempeño para la cual intervienen los siguientes factores:

- Aceptación a través de la participación al definir conjuntamente objetivos, problemas y programas de actividades, que todos los que estén de acuerdo con éstos, los revisen y, de ser necesario, los replanteen.
- Generar un adecuado nivel de confianza entre el supervisor y el subordinado, con enunciados explícitos sobre los propósitos y objetivos de la evaluación. Los objetivos deben relacionarse claramente con el criterio de medición de desempeño, remuneración, capacitación.
- Tomar decisiones fundamentadas en datos, con información suficiente, pertinente y objetiva, y eliminar las suposiciones.
- Utilizar metas cuantitativas. Dependiendo del tratamiento que se les dé, algunas características aparentemente pueden verse como subjetivas, como sucede con el concepto calidad: al descomponer el concepto calidad en sus variables, se podrán definir aspectos objetivos (datos) de medición y de apoyo en sistemas estadísticos.

---

<sup>109</sup> <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>

<sup>110</sup> <http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0038/administracion.asp>

- Hacer evaluaciones informales frecuentemente, en las cuales no se da ninguna “calificación” sino que constituyen sólo una opción para revisar el plan de capacitación.
- Ponerse de acuerdo con el empleado en los métodos a utilizar para superar sus deficiencias, esto implica que los jefes, supervisores o líderes de equipos conozcan bien las actividades que corresponden a cada cargo.
- Que evalúen personas cercanas a la situación de desempeño.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de forma y términos a emplear. ¿Qué significa promedio, excelente o malo?
- Asegurarse de que los empleados posean un conocimiento completo y actual sobre lo que piensa la compañía acerca de sus esfuerzos. En lo posible el responsable del área lo debe hacer saber todos los días.
- Cuidadosa conceptualización de la función del sindicato, éste puede participar en el diseño y definición de los patrones, pero no dictaminar el desempeño de sus miembros.
- El proceso de evaluación debe estar apoyado en programas de capacitación para todo el personal.
- Para poder programar los objetivos es necesario que también el supervisor, jefe o líder conozca en detalle el puesto de trabajo.
- Si bien los procedimientos de valoración exigen destreza, éstos deben mantenerse tan sencillos como sea posible y dentro de la capacidad de aplicación de los directivos.

**¿Cuáles son los factores de evaluación que pueden reconocerse en el desempeño de un trabajador?**

Existen varios factores que intervienen en la evaluación estos son:

Conocimiento del trabajo.

Calidad del trabajo.

Relaciones con las personas.

Estabilidad emotiva.

Capacidad de síntesis.

Capacidad analítica.

Así por ejemplo, al enfocarnos en la calidad se debe verificar las cualidades de los resultados en cuanto a precisión, oportunidad, puntualidad, cumplimiento de estándares, limpieza y orden, etc. La verificación de la eficiencia analiza el grado en que el esfuerzo y recursos disponibles logran una adecuada unión entre la economía en el consumo de materiales, aprovechamiento máximo de recursos disponibles, coordinación y oportunidad en cadenas de montaje, reducción de errores y fallos por incidencias del factor humano, etc.

“Dentro del factor humano es importante enfocarnos en el mérito es decir en las aportaciones adicionales, a las metas o estándares definidos, así como a innovaciones y el empeño continuo para lograr los mejores resultados, los mejores esfuerzos y las mejores capacidades en el trabajo, vinculando capacidad y potencial de las personas con compromiso y alcance de resultados”.<sup>111</sup>

“Todos estos factores que intervienen en el desempeño pueden verificarse con indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos o reconocidos como metas”.<sup>112</sup> Así la evaluación debe ser objetiva y no basarse en apreciaciones subjetivas de los jefes respecto de los subordinados.

### **3.9.3 Métodos para Evaluar el Desempeño**

“El sistema de evaluación al desempeño sirve para medir el comportamiento de los empleados, según el nivel y las áreas de distribución del personal, así cada sistema sirve para determinados objetivos y a determinadas características de los evaluados y a las características de los evaluadores, esto es de gran importancia para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano”<sup>113</sup>.

Para que un método de evaluación al desempeño sea efectivo debe tener en cuenta la actividad en el trabajo y los resultados por ejemplo:

---

<sup>111</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 306

<sup>112</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 306

<sup>113</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 306

**FIGURA 12: TÉCNICAS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.**

Técnicas y ejemplos	Ventajas	Limitaciones
<b>Medidas Objetivas</b> Ausentismo Productividad	Simple, precisa, objetiva.	No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas). No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo. Tiene dificultad para medir a nivel gerencial. En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.
<b>Medidas Subjetivas</b> Escalas Gráficas	Clara, fácil de discutir, multidimensional.	Sujeta a distorsiones como tendencia central, efecto de halo, falsedad.
Lista de verificación	Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud.	Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo.
Escalas de elección forzada	Más difícil de distorsionar, multidimensional.	Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas.
Escalas de incidentes críticos	Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar.	El evaluador tiene cierta dificultad para el registro, tarde cierto tiempo para construir escalas.
Método de clasificación	Conceptualmente simple.	Las fuerza pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación.
Método de distribución obligada	Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones.	Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real, fuerza diferencias.
Simulaciones	Considera el control durante los periodos de evaluación.	La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.

Fuente: Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-201

A continuación se hace referencia a distintos métodos de evaluación que consideran factores mixtos de valoración del rendimiento de un trabajador:

- Método de graduación de méritos o rendimiento destacable del trabajador:** Que consiste en fijar una escala cualitativa que califica al trabajo en función de adjetivos que realzan o minimizan un determinado rasgo del trabajo, por ejemplo: calidad de los resultados, etc<sup>114</sup>.
- Métodos de apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional:** “En los cuales el trabajador se califica y clasifica según el rendimiento y resultados de su gestión bajo el escrutinio de un supervisor quien define en forma sumaria el rendimiento logrado”<sup>115</sup>.

<sup>114</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-201

<sup>115</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

3. **Método de jerarquización de resultados de los trabajadores desde la óptica del jefe o superior inmediato:** “Este se caracteriza por su alto grado de subjetividad pero por su precisión cuando se involucran resultados y estándares concretos prevalecientes en el área de trabajo.”<sup>116</sup>
  
4. **Método de asignación de estándares de rendimiento y metas de desempeño:** “Que consiste en trazar mínimos, promedios y máximo de desempeño para calificar el rendimiento de los trabajadores. Se trata de un sistema que enfatiza las cuotas de productividad y no deja opción al trabajador sino para sostenerse en los niveles calificados por parte de la directiva”<sup>117</sup>.
  
5. **Métodos de competitividad o comparación de rendimiento entre los resultados logrados por trabajadores que ocupan puestos equivalentes:** “Que consisten en la formación de escalas de desempeño y rangos los grados por los propios trabajadores, de los cuales se selecciona los de mayor regularidad, mismos que se convierten en la norma o estándar de rendimiento para dichos puestos”<sup>118</sup>.
  
6. **Métodos de identificación de errores o fallas en la gestión de los trabajadores:** “Los mismos que se orientan a localizar, calificar y otorgar un nivel de trascendencia o afectación de los errores cometidos durante el desempeño de un trabajador, asimismo, en este sistema se adicionan las quejas u observaciones que son imputables al propio trabajador y que fueron presentadas por los usuarios o clientes de un trabajo o gestión”<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>117</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>118</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>119</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

7. **Métodos de asignación de puntuaciones:** “Donde los factores de desempeño que se califica deberán tener un puntaje que es asignado por el evaluador, de tal forma que el trabajador tenga una calificación que permita comparar sus resultados con el resto de los trabajadores de su propio puesto”<sup>120</sup>.
  
8. **Métodos de verificación del cumplimiento de objetivos y metas del puesto:** “Se basan en la calificación de resultados, valoración del esfuerzo realizado y constatación de avances reales que tienen relación a los objetivos y metas, que el propio trabajador estableció de manera previa con el evaluador y su jefe inmediato o el titular de su área”<sup>121</sup>.
  
9. **Métodos de calificación de aptitudes, de conformidad con el desempeño del trabajador:** “El puesto que ocupa y los cometidos del mismo, los trabajadores son sometidos a exámenes de aptitud de manera paralela a la valoración de su rendimiento”.<sup>122</sup>
  
10. **Métodos de evaluación del desempeño por indicadores:** “Este se basa en objetivos, resultados esperados, rendimientos estandarizados, así como por el nivel de responsabilidad asumido por el trabajador desde su puesto”<sup>123</sup>.
  
11. **Métodos de evaluación de 360 grados:** “Este mira el trabajo desde sus resultados, sus entornos y los agentes que tienen que ver con el mismo como

---

<sup>120</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>121</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>122</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>123</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

son jefes, supervisores, el propio empleado, usuarios, clientes reales y potenciales”<sup>124</sup>.

**12. Métodos de evaluación por comités de especialidad:** “Este sistema toma en cuenta varios factores como desempeño, rendimiento, resultados, calidad del trabajo, aportaciones y es común en jurados de méritos para el otorgamiento de distinciones y premios especiales”<sup>125</sup>.

**13. Método de las Escalas Gráficas:** Evalúa el desempeño de las personas mediante factores definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada. Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo, estos se dimensionan desde un nivel óptimo o excelente.

#### **3.9.4 Proceso de Evaluación al Desempeño**

Es importante que la persona que va a realizar la evaluación al desempeño tenga claro la manera de hacerlo de forma objetiva y homogénea. Para lo cual el método de evaluación al desempeño escogido debe proporcionar:

1. “Un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo”<sup>126</sup>.
2. “Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo”<sup>127</sup>.
3. “Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar”<sup>128</sup>.

---

<sup>124</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>125</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>126</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>127</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

Las fases de la evaluación son:

**Preparación:** En esta fase el evaluador debe recoger información objetiva (datos, resultado, hechos concretos, comportamientos, etc.) que estén a base de las conclusiones a las que ha llegado.

Para recoger esta información el evaluador debe preparar un formato donde consten los factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada trabajador.

El formato mencionado debe constar por 7 apartados importantes, estos son<sup>129</sup>:

**Primer apartado:** Incluir los datos personales y laborales del evaluado.

**Segundo apartado:** Describir las principales funciones que se desempeñan en ese puesto lo cual sirve para identificar las metas que se quieren alcanzar.

**Tercer apartado:** Se programan cuatro metas que deben ser cuantificables y medibles de acuerdo a las necesidades del inmediato superior. Estos indicadores deben tomar permitir al personal conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y a su vez el jefe inmediato superior les debe ser objetivo y equitativo al momento de evaluar.

**Cuarto apartado:** Se determinan los factores de evaluación, en esta parte los jefes deben ir calificando y comentando la sección anterior, donde se calificó el cumplimiento de metas, detallando las tareas clave alcanzadas por el empleado, en el apartado de evaluación de factores se calificarán y comentarán conocimientos, habilidades y características personales. El calificar estos factores dará al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.

La evaluación de factores se llevará a cabo mediante la calificación de: conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del

---

<sup>128</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

<sup>129</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua.

Generalmente se incluyen como factores a los conocimientos, habilidades, valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que le han sido encomendadas.

**Quinto apartado:** Se denomina “Comentarios del Personal Evaluado”, el personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

**Sexto apartado:** Firma de responsabilidad del evaluador, *seudo* denominado "Comentarios del Evaluador", el responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del empleado evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

**Séptimo apartado:** Firma del evaluado y comentario adicional en caso de no estar de acuerdo con la evaluación.

## **ENTREVISTA DE EVALUACION**

“El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

1. Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
2. Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
3. Comentar acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
4. Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.

5. Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir<sup>130</sup>.

La entrevista es más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y Preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

### **Reglas que debemos tomar en cuenta para la Entrevista**

La entrevista de evaluación es una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.

Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.

Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el

---

<sup>130</sup> Técnicas de evaluación al desempeño. Fuente. Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 220-221

evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

## **SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA**

### **Conducción de la Entrevista**

Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.

El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.

### **Conclusión de la Entrevista**

Finalice la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.

Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

Tiene dos partes: La evaluación propiamente dicha. A esta parte corresponden los temas referidos a incentivos, promoción, salarios, etc., y la entrevista la cual tiene la siguiente estructura:

- a. Preparación de la entrevista.
- b. Recogida de información.
- c. Elaboración de una lista con cuestiones clave.
- d. Determinación de un plan.
- e. Contacto inicial y creación de un clima favorable.
- f. Realización de la entrevista.
- g. Evitar preguntas que puedan ser respondidas con un sí o un no.

- h. No sugerir las respuestas en las preguntas.
- i. No hacer preguntas en doble sentido.
- j. Elaboración de un contrato: no hay que acabar la entrevista sin acabar sobre acuerdos del pasado y aclarar acuerdos sobre el futuro.
- k. Dar ocasión al colaborador de exponer sus puntos de vista.
- l. Cierre de la entrevista: Agradecer al interlocutor por la colaboración y poner una fecha de la próxima reunión.

### **REPORTE DE EVALUACIÓN**

El formato para el reporte de la evaluación no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El evaluador deberá registrar el apartado de comentarios correspondiente con la finalidad de dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del año.

### **CALIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS**

Para calificar el grado de cumplimiento que ha tenido el evaluado para cada una de las metas, se deberán considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué grado de cumplimiento real de las metas alcanzó el trabajador?
- ¿Qué efectividad han tenido las contribuciones del empleado cuando el cumplimiento final de la meta estaba fuera de su control?
- ¿Qué tan bien se cumplieron las metas?
- ¿Existieron factores externos o fuera del control del empleado que afectaron el cumplimiento de las metas?

Una vez consideradas estas preguntas y posterior a su discusión con el empleado, el evaluador deberá calificar cada una de las metas.

### **Integración de la calificación global**

El resultado global de la evaluación del desempeño corresponderá a la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas y de factores. La calificación del cumplimiento de metas constituye 50% del resultado global y la de factores el otro

50%; por lo tanto, el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:

**[Calificación del cumplimiento de metas] + [Calificación de factores] = calificación global**

“Es recomendable que dichas calificaciones se realicen con el conocimiento y acuerdo del Secretario Técnico del Comité de Evaluación, el jefe y el personal a su cargo sujeto a la evaluación y que los mismos se reúnan periódicamente para analizar el progreso del grado de cumplimiento de las metas programadas y, en su caso, proceder a realizar la adecuación correspondiente”<sup>131</sup>.

El resultado de los formularios de evaluación del desempeño será una fuente de información primaria en el momento en que se desarrolle la etapa del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación anual.

En esta parte final damos un ejemplo: Si cada empleado da como resultado en metas y en factores un puntaje este será trasladado a un casillero final. Por ejemplo:

**TABLA 23: EJEMPLO DE EVALUACIONES AL DESEMPEÑO**

<b>Empleado 1</b>		<b>Empleado 2</b>	
Metas	= 39	Metas	= 45.5
Factores	= 45	Factores	= 48
Puntos	= 84	Puntos	= 93.5

Fuente: Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 221

Estos resultados tendrían que ubicarse tomando en cuenta los siguientes rangos de puntuación:

**TABLA 24: RANGOS DE PUNTUACION DE EVALUACION AL DESEMPEÑO**

<b>Rango</b>	<b>Puntos</b>
90 a 100 puntos	Muy Bueno (MB)
76 a 89 puntos	Bueno ( B )

<sup>131</sup> Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 221

70 a 75 puntos	Regular ( R )
60 a 69 puntos	Deficiente ( D )

Fuente: Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 221

El puntaje máximo obtenido en la evaluación del desempeño es el único parámetro que permitirá determinar a los ganadores de estímulos, dicho puntaje deberá estar dentro del rango de 90 a 100 puntos; sin embargo, es importante destacar que, en el supuesto de que algunos empleados tengan igual número de puntos, el primer criterio de desempate que debería tomarse en cuenta sería el puntaje anual obtenido en la evaluación del “Empleado del Mes” y si no se tiene esta información, se tomará en cuenta la puntualidad y asistencia registradas así como las licencias y permisos obtenidos y, en última instancia los resultados de las evaluaciones previas obtenidas.

Una vez que se haya terminado de evaluar a todos quienes conforman un área, el jefe debe presentar en forma estadística la siguiente distribución:

**Ejemplo 1. ESTADISTICA DE UNA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

Porcentaje	Rango
60%	Muy Bueno ( MB )
45%	Bueno ( B )
39%	Regular ( R )
10%	Deficiente ( D )

Fuente: Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 222

Entre las Aportaciones Documentadas para dar un estímulo a un empleado, debe constar en el apartado del formato de evaluación al desempeño, los siguientes puntos:

- Nombre del Proceso Mejorado.
- Objetivo de la mejora.

- Detallar paso a paso la (s) mejora (s).
- Impacto de la mejora en el área de adscripción.
- Firma del evaluador.

Aplicar estas medidas al momento de dar la compensación a los empleados mejor evaluados permite:

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- Efecto de halo, este error se asocia por lo común con un prejuicio positivo y genera que el evaluador tienda a calificar muy alto, por algunos puntos fuertes que muestra el trabajador.
- Tendencia central, el evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.
- Error lógico, el evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.

### **PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS**

”El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual”<sup>132</sup>.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia.

---

<sup>132</sup> Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 222

“Se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de dichas metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas”<sup>133</sup>.

**Etapa I:** Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

**Etapa II:** Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia
- Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:
- Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
- Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
- Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

**Etapa III:** Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

---

<sup>133</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 306

- Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
- Identificar qué necesitan los empleados que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- Determinar la contribución que se espera de los empleados para alcanzar los objetivos del área.

**Etapa IV:** Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

**Etapa V:** Establecimiento de metas.

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- Establezca cada meta de de manera precisa y cuantificable.
- Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:

- Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
- Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
- Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
- Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
- Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
- Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.
- En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:
  - Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales.
  - Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
  - Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
  - Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.
- El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

**TABLA 25: INDICADORES A EVALUAR**  
**INDICADORES A EVALUAR**

<b>Resultados</b>	<b>Oportunidad</b>
Se refiere al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y forma planeada y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 306

El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 12.5 puntos y, si el servidor público cumple con el 100% de las metas, el puntaje total ascenderá a 50 puntos, que significará el 50% de la calificación total del trabajador, de acuerdo con la siguiente escala:

**FIGURA 13: ESCALA DE CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE UN TRABAJADOR**

Resultados				Oportunidad		
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO
8.5 puntos	7.0 puntos	6 puntos	0 puntos	4 puntos	3.5 puntos	3 puntos

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 306

Entre las consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño tenemos:

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

### **Recomendaciones para el proceso**

- El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta de alto impacto orientado a lograr altos estándares de rendimiento grupal, vinculado al desarrollo de recursos humanos.<sup>134</sup>
- Cada colaborador acuerda sus objetivos periódicos y anuales establecidos con el jefe inmediato.
- La evaluación de colaboradores califica el logro de objetivos establecidos y el desarrollo de actitudes y aptitudes de valor agregado para el cargo.
- La evaluación del desempeño, se realiza mediante una entrevista y al final de ésta, tanto evaluador como evaluado, reconocen las áreas fuertes y débiles del evaluado y las acciones de mejora que se efectuarán.
- El incumplimiento injustificado y no aceptado por parte del jefe de uno y/o más objetivos o estándares en el año se considera falta grave.
- La evaluación del desempeño se considera fuente de información para programar eventos de capacitación y planes de desarrollo, por lo que el evaluador es responsable de la fidelidad de la información acentada.

### **ETAPA VI: DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN**

El Departamento de Recursos Humanos debe informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios de la evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la empresa, para lograr la participación de todos.

---

<sup>134</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 308

### **ETAPA VII: ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y EVALUADORES**

Recursos Humanos entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

### **ETAPA VIII: ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

Una vez que Recursos Humanos recibe los resultados de las evaluaciones, procede a elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño” en donde se plasma los resultados tanto cuantitativos y cualitativos de la evaluación.

Para esto utilizará las escalas de calificación, las cuales por lo general van desde: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable. Así tenemos la siguiente interpretación:

#### **Ejemplo 2. INTERPRETACIÓN DE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

Desempeño	Interpretación
Excelente	Desempeño alto
Muy Bueno	Desempeño mejor a lo esperado
Satisfactorio	Desempeño esperado
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado
Inaceptable	Desempeño muy bajo a lo esperado

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. II edición. Bogotá. 2000. p. 309

Una vez que se ha terminado con los análisis de las evaluaciones al desempeño, se da a conocer los resultados a los empleados, de allí que se debe tomar en cuenta:

- Efectos de la evaluación del desempeño.
- Responsabilidad de ambas partes.

Cuando se dan los resultados a los empleados se espera futuros cambios tomando en cuenta las evaluaciones, por esta razón es importante conocer los **Efectos de la evaluación del desempeño**, para tomar decisiones como las descritas a continuación<sup>135</sup>:

- a. El empleado que obtiene la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o de promociones.
- b. El empleado que obtiene la calificación de deficiente es exigido para que desarrolle sus competencias y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses, y si es que en la próxima evaluación obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente será automáticamente declarado inaceptable.
- c. El empleado que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto salvo que el empleado hubiere presentado un reclamo a Recursos Humanos, en cuyo caso se le volverá a evaluar.
- d. El Plan de incentivos que se manejará en la empresa deberá contener estímulos, reconocimientos, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación que pueden ser dentro del país o en el exterior.

**Responsabilidades de las partes.** Se refiere a la capacidad de negociar con el personal cuando estos tienen bajos puntajes en las evaluaciones al desempeño, así el jefe inmediato puede:

- El jefe inmediato y el colaborador, fijan y negocian nuevos objetivos.
- El jefe inmediato entrevista trimestralmente al colaborador para revisar avances en su desempeño.
- El jefe inmediato de la persona evaluada, solicita al colaborador llene el formato de auto evaluación en los formatos (apego a normas y características personales) que será la base de la entrevista formal de

---

<sup>135</sup> Adaptado de Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems approach to managing, reading, Addison-Wesley, 1973, p. 223

evaluación de desempeño. El jefe efectúa la evaluación del desempeño de su colaborador y lo motiva a que evalúe a sus compañeros.

- El empleado: llena la auto evaluación y asiste a la entrevista formal de evaluación del desempeño, proporciona la información que le sea requerida y participa activamente.
- El jefe inmediato efectúa la entrevista de evaluación del desempeño y retroalimenta al trabajador de sus puntos fuertes y débiles que requieren ser fortalecidos.
- Recursos Humanos compila la información generada por las áreas y las procesa como fuente de información para diferentes fines. Es responsable de la confidencialidad de esta información a partir de que le sea entregada.

#### **ETAPA VIII: RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

Recursos Humanos se encargará de realizar la retroalimentación y el seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Esto se lo hará con el responsable de cada unidad o proceso interno, cada unidad elaborará el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los trabajadores.

Igualmente se realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y el plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos y al desarrollo profesional de los trabajadores.

#### **Retroalimentación de resultados de la evaluación del desempeño.**

- Debe ser brindada por el jefe inmediato.
- Deben ser específicos en el aspecto a tratar.
- Explicar los efectos y consecuencias de los actos.
- Explorar con el evaluado cómo ve la situación.
- Motivar al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación.
- Desarrollar soluciones.

#### **Recomendaciones para dar una retroalimentación positiva (jefe inmediato).**

- Introducir el tema a discusión.
- Sea específico sobre los comportamientos.

- Explicar el impacto del comportamiento.
- Aliciente la continuación del comportamiento.
- Recomendaciones para dar retroalimentación negativa (jefe inmediato).
- Introduzca el tema a discusión.
- Sea específico sobre el comportamiento del evaluado.
- Explique el impacto del comportamiento.
- Busque una solución.
- acuerde los resultados esperados.
- Recomendaciones para recibir una retroalimentación negativa (colaborador).
- Escuchar con atención a la persona que se la presenta.
- Reflexionar sobre la crítica.
- Aclarar todos los aspectos.
- Solicitar u ofrecer soluciones.

### **Recomendaciones para la evaluación del desempeño.**

- Cada trimestre el jefe inmediato y el colaborador deben revisar los avances, realizando las evaluaciones de preferencia en el mes de junio y en el mes de diciembre.
- Antes de realizar la entrevista donde se revise el cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los principales compromisos de desarrollo, al finalizar el período tanto el jefe inmediato como el colaborador es necesario que hubiesen preparado la evaluación, utilizando las formas correspondientes, y que tengan a la mano la responsabilidad y compromisos acordados, así como otros datos que faciliten el proceso.
- Durante la entrevista, ambos intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Así mismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados.

- Finalmente, ambos deben firmar de común acuerdo, teniendo oportunidad de anotar sus comentarios acerca del proceso.
- La evaluación deberá ser conocida y revisada por el superior de ambos.
- El jefe inmediato es responsable del seguimiento de las medidas acordadas, tanto referentes a nuevas responsabilidades y compromisos especiales, como a las acciones de desarrollo o capacitación. El colaborador es responsable de llevar a cabo las medidas acordadas, referentes a nuevas responsabilidades o compromisos de tareas y en los compromisos personales de desarrollo.

### 3.9.5 Metodología Evaluación del Desempeño Aplicada a la Empresa

En Procesos & Colores, definimos en conjunto con la Gerencia, Subgerencia, Recursos Humanos aplicar una metodología sencilla y fácil, para la evaluación de todo el personal de la empresa.

El formato tiene tres apartados importantes a leer, los mismos que son los siguientes:

En el **primer apartado**, se incluyen los datos personales y laborales del evaluado. En el **segundo apartado**, determinamos la aplicación del formato fácil de entender.

Escogimos el Método de Escala Gráfica, con la diferencia que para evitar subjetividades cambiamos el apartado de puntos con números con puntos donde el evaluador escoge la opción encerrando el punto con un círculo.

El mencionado método, tiene 7 factores que son aquellos que mejor se aplican a nuestras actividades diarias. A continuación detallo el formato utilizado:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**PRIMER APARTADO**

Nombre		Cargo	
Departamento		Jefe Inmediato	
Fecha		Periodo de Evaluación	

**Instrucciones:**

Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Tome en cuenta que cada factor se divide en un número de grados de aplicación según el caso. Coloque una X en la línea superior horizontal el juicio o criterio que mejor exprese cada cualidad. Sea objetivo.

**SEGUNDO APARTADO**

FACTORES	•	•	•	•	•	Puntaje
<b>Cantidad de Trabajo</b> Es la medida del trabajo que deben producir en condiciones normales.	Trabaja muy lento.	Su volumen de trabajo siempre es inferior al indicado.	Volumen de trabajo promedio.	Produce un buen volumen.	Trabajador veloz, generalmente buen productor.	
<b>Calidad del Trabajo</b> Considere su pulcritud y seguridad de los resultados sin atender en volumen o cantidad.	Comete demasiados errores o rechazos.	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	Tiene pocos errores o rechazos.	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores.	
<b>Responsabilidad</b> Es la manera como el empleado se dedica al trabajo y lo ejecuta dentro del plazo estipulado.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	No produce siempre los resultados deseados, si no se lo vigila constantemente.	Puede confiarse en él o ella sin ejercer una vigilancia constante.	Es dedicado, solo necesita una breve instrucción.	Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.	
<b>Iniciativa</b> Es la tendencia de la persona a contribuir, desarrollar, y desarrollar nuevas ideas o nuevos métodos.	No tiene iniciativa siempre hay que decirle que hacer.	Necesita asesoría constante.	Muestra iniciativa en raras ocasiones.	Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de juicio y sentido común.	Su iniciativa repercute en un tiempo de ahorro y dinero.	
<b>Comportamiento</b> Considere la impresión que causa el empleado por su manera de arreglarse y comportarse.	Negligente-descurdado	A veces descuida su apariencia y disciplina.	Normalmente está bien presentado y se muestra	Es cuidadoso en su manera de vestir, presentarse	Es sumamente cuidadoso en su presentación personal y	

			disciplinado y en su comportamiento.		
<b>Conocimiento del trabajo</b>	Conocimiento o insuficiente.	Necesita capacitación.	Conoce su trabajo pero solo aspectos esenciales. Necesita ayuda	Conoce lo suficiente y necesario.	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo
<b>Capacidad para Aprender</b>	Muy lento en asimilar las cosas.	Necesidad de muchas instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones.	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.
Considera el conocimiento del empleado con la experiencia, educación formal, capacitación. Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos, captar las explicaciones, y para retener conocimientos.					

Factores de Evaluación	
¿El empleado es idóneo para el trabajo que realiza?	
¿Si contesto positivo, indique qué aportes ha realizado a la empresa?	

Firma del evaluado: .....

<b>Firma del Evaluador – Jefe inmediato</b> <b>NOMBRE:</b>	<b>Recursos Humanos</b> <b>NOMBRE:</b>
---	---

Una vez que definimos el formato a utilizar elaboramos la escala de calificación, a continuación el ejemplo de la misma:

FACTORES	1	2	3	4	5	Puntaje
<b>Cantidad de Trabajo</b> Es la medida del trabajo que deben producir en condiciones normales.	Trabaja muy lento.	Su volumen de trabajo siempre es inferior al indicado.	Volumen de trabajo promedio.	Produce un buen volumen.	Trabajador veloz, generalmente buen productor.	
<b>Calidad del Trabajo</b> Considere su pulcritud y seguridad de los resultados sin atender en volumen o cantidad.	Comete demasiados errores o rechazos.	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores o rechazos frecuentes.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	Tiene pocos errores o rechazos.	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores.	
<b>Responsabilidad</b>	Es imposible	No produce	Puede	Es dedicado,	Merece la	

Es la manera como el empleado se dedica al trabajo y lo ejecuta dentro del plazo estipulado.	confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	siempre los resultados deseados, si no se lo vigila constantemente.	confiarse en él o ella sin ejercer una vigilancia constante.	solo necesita una breve instrucción.	máxima confianza. No requiere vigilancia.
<b>Iniciativa</b> Es la tendencia de la persona a contribuir, desarrollar, y desarrollar nuevas ideas o nuevos métodos.	No tiene iniciativa siempre hay que decirle que hacer.	Necesita asesoría constante.	Muestra iniciativa en raras ocasiones.	Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de juicio y sentido común.	Su iniciativa repercute en un tiempo de ahorro y dinero.
<b>Comportamiento</b> Considere la impresión que causa el empleado por su manera de arreglarse y comportarse.	Negligente-descuidado	A veces descuida su apariencia y disciplina.	Normalmente está bien presentado y se muestra disciplinado.	Es cuidadoso en su manera de vestir, presentarse y comportarse.	Es sumamente cuidadoso en su presentación personal y en su accionar.
<b>Conocimiento del trabajo</b> Considera el conocimiento del empleado con la experiencia, educación formal, capacitación.	Conocimiento insuficiente.	Necesita capacitación.	Conoce su trabajo pero solo aspectos esenciales. Necesita ayuda	Conoce lo suficiente y necesario.	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo
<b>Capacidad para Aprender</b> Considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos, captar las explicaciones, y para retener conocimientos.	Muy lento en asimilar las cosas.	Necesidad de muchas instrucciones.	Necesidad promedio de instrucciones.	Aprende pronto, recuerda las instrucciones.	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.

Puntaje	Interpretación
35	<b>Excelente</b>
28	<b>Muy Bueno</b>
21	<b>Bueno</b>
14	<b>Deficiente</b>
7	<b>Regular</b>

Se pide al evaluador que junto con el formato llene la escala de evaluación y al final ponga un puntaje en la columna derecha del formato, sume los puntajes y ponga el total en el espacio destinado para el mismo.

Recursos Humanos recoge la información de cada departamento y llenamos el **CONSOLIDADO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO** a continuación describo el formato:

<b>CUADRO CONSOLIDADO RESULTADOS EVALUACION AL DESEMPEÑO</b>				
AREA	NOMBRE EVALUADO	CALIFICACIONES		
		EVAL INICIAL	EVAL FINAL	EVAL ANUAL
Ventas	Yofre Bonifacio Cevallos	35	28	49

Con el consolidado lleno, se determina las áreas o personas que tienen desempeño regular y deficiente para tomar correctivos correspondientes, estos correctivos han sido elaborados por el comité de la empresa (Gerencia, Subgerencia y Recursos Humanos), los mismos que son los siguientes:

1. Se les llama a una entrevista para comunicarles los resultados de la evaluación, aquí el empleado tiene la oportunidad de defenderse y de comprometerse a mejorar en su desempeño.
2. Con el consolidado se les da una capacitación para que pueda cumplir con las expectativas laborales de la empresa y se verifica los resultados luego de los siguientes 6 meses posteriores, en el caso de no haber mejoras se puede tomar decisiones y correctivos que el comité de la empresa considere necesario.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Se concluye que el Modelo de Gestión de Recursos Humanos adecuado para la empresa Procesos & Colores, basado en las propuestas de Chiavenato en 1993 han permitido desarrollar tres subsistemas importantes en la empresa como son: reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación, descripción y valoración de puestos los cuales tienen actualmente una interrelación, ya no funcionan como antes, solucionando los problemas identificados en el plan de tesis:

- El Método de Puntos por Factor permitió clasificar los puestos de la empresa dando origen a una tabla salarial vertical y horizontal que refleja la estructura de cargos con salarios de acuerdo a cada nivel y a su vez premia el desempeño permitiendo **que la empresa cuente con una escala salarial definida.**
- La integración de competencias laborales a la descripción de puestos ha permitido eliminar la subjetividad en las evaluaciones del desempeño ya que se miden resultados tomando en cuenta los procesos que se manejan en la empresa implementándose a futuro **un modelo de evaluación al desempeño equitativo.**
- Al contar con el apoyo de la gerencia y subgerencia de la empresa para implementar nuevos modelos de gestión de recursos humanos ha permitido incrementar beneficios a los empleados **eliminando la desmotivación en el personal y permitiendo un manejo técnico de administración de personal.**

Así también aplicando el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se demostró que con la información recogida en los Análisis de Puestos se pudo elaborar perfiles para cada puesto que tiene la empresa, de esta manera el reclutamiento y la selección, se hace con argumentos sólidos de las personas que se necesitan que ingresen a la empresa y no como antes que ingresaba personas que no eran un aporte real para la misma.

Quedaron estudiadas y en proceso de ejecución las metas y objetivos que deberán alcanzar cada jefe de departamento, permitiendo la integración de todos quienes forman la empresa.

Se elaboraron las descripciones de los puestos y sus valoraciones para contar con una banda salarial definida y equitativa para todos, aplicando el principio de a igual responsabilidad igual salario, garantizando que el recurso humano tenga un desarrollo de carrera y un sistema de remuneraciones de acuerdo al mercado laboral. Al definir la estructura salarial flexible se pudo analizar que los sueldos que paga la empresa pueden mejorar en relación a los de la competencia para atraer a mejores candidatos para ocupar las vacantes cuanto la misma lo requiera.

La ampliación de las instalaciones y los cambios tecnológicos que actualmente existen en la empresa, permitirá lograr cambios en la actitud de los empleados respecto a sus responsabilidades en sus puestos de trabajo mediante la aplicación de un adecuado sistema de administración de recursos humanos.

Además se ha mencionado la necesidad de cumplir con el subsistema de Inducción y Capacitación en todos sus aspectos, más no solo enfocarse en el instructivo de inducción elaborado en la empresa.

Así, nuestra hipótesis queda comprobada que mediante la aplicación de un modelo de Administración y Gestión de Recursos Humanos, contribuirá en la corrección de los problemas de administración y altos índices de rotación de personal de Procesos & Colores.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Al implementar el modelo de gestión de recursos humanos de Idalberto Chiavenato verificamos que para que el mismo esté acorde a los procesos y cadena de valor de la empresa debemos incluir las actividades de cada proceso en la descripción de los puestos y en los objetivos que deben cumplir cada departamento.

Antes de aplicar una valoración de puestos, se debe familiarizar a la misma con la organización, conocer los puestos de trabajo, el manejo de los procesos y subprocesos de la empresa. Así los criterios de valoración tomarán en cuenta el valor que tiene cada puesto dentro de la misión de la organización y su aporte real a la misma para evitar la subjetividad en las evaluaciones de los mismos.

Para modificar los perfiles de los puestos de Procesos & Colores se recomienda un análisis real de los puestos de trabajo existentes para aplicar una selección adecuada de personal la misma que evitará gastos innecesarios y una baja productividad por no contar con personal calificado.

Las evaluaciones al desempeño en la empresa deben basarse en un estudio de metas por departamento, para evitar que las evaluaciones sean aplicadas de la misma manera tanto a puestos administrativos como técnicos ya que debemos entender que no es lo mismo evaluar a producción que a la parte administrativa.

Es importante cuando se va a aplicar políticas para la creación de una banda salarial en una empresa tomar en cuenta los criterios del personal, jefaturas y también realizar estudios externos que permitan tener parámetros sobre los sueldos que se pagan en otras empresas.

## REFERENCIAS

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Altos, 1990, 580p.

Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Ed. McGraw-Hill, 1991. 325p.

Morales Arrieta, Juan y Velandia Herrera Néstor Fernando. Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, México, Ed. McGraw-Hill, 1998. 300 p.

Quijano Santiago. Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. España, Ed. ISBN, 2006. 432p.

Puchol Moreno, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España, Ed. Días de Santos, 2007.448p

Registro Oficial No. 103, de 14 de septiembre de 2005, Administración del Sr. Dr. Alfredo Palacio González Presidente Constitucional de la República del Ecuador, SENRES Resolución No. SENRES-RH-2005-000042

<http://www.monografias.com>

<http://www.materiabiz.com>

<http://www.senres.gov.ec>

<http://www.gestiopolis.com>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: ANALISIS DE PUESTOS**

	DD	MM	AAAA
FECHA	:	<input type="text"/>	/ <input type="text"/> / <input type="text"/>

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

DENOMINACIÓN	DEPARTAMENTO
NOMBRE DEL JEFE SUPERIOR INMEDIATO	NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO

**2. MISION DEL PUESTO**

--

**3. ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES**

<p>Describa las principales actividades del puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente).</p>

**4. EDUCACION**

Indique el título o grado académico necesario para desempeñarse en su puesto de trabajo.

**5. EXPERIENCIA**

Indique cuánta experiencia laboral previa, o relacionada es necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo.	
Ninguna	Dos años
Menos de seis meses	Tres a cuatro años
Un año	Más de cinco años

**6. ESFUERZO FISICO**

<p>Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual.</p>

**7. ESFUERZO MENTAL**

Indique el nivel de concentración que le exige el puesto los cuales producen cansancio mental. Determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante lo cual lo ejerce:			
Grado de Concentración	Esporádico	Intermedio	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			

**8. CONDICIONES AMBIENTALES**

Indique si las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:					
	Mala		Buena		Excelente
Iluminación					
Ventilación					
Temperatura					
Mobiliario					
Indique las condiciones ambientales en las que debe realizar su trabajo y la frecuencia con que se presenta dicha condición:					
	Pocas veces	Con Frecuencia		Pocas veces	Con Frecuencia
Polvo y suciedad			Humedad		
Calor			Exceso de agua		
Frío			Humo		
Ruido			Olores		
Marque las exigencias emocionales a los cuales está expuesto en su trabajo:					
	Pocas veces	En ocasiones	Con Frecuencia		
Contactos con público general					
Contacto con clientes					
Fechas de entrega bajo presión					
Viajes excesivos					
Comentarios: Si tiene alguna información adicional por favor anótela aquí:					
Firma del Trabajador			Firma del Jefe Inmediato		

**ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

<b>Puesto</b> : Gerente General	<b>Nivel</b> : Dirección
<b>Departamento</b> : Gerencia General	<b>Código:</b> 1.1.00.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Ejecutar, coordinar diferentes tipos de actividades relacionados con propuestas de mejoramiento continuo en la empresa. Velar por el cumplimiento de disposiciones legales, normas, reglamentos, etc., implantados en la empresa.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>T</b>
Tomar en cuenta los expedientes y las actas levantadas en reuniones de gerencia para tomar decisiones de la empresa.	1	4	4	17
Aprobar el estado financiero y presupuesto de la Empresa tomando en cuenta los informes presentados por contabilidad.	2	4	4	18
Revisar los informes relativos a la gestión y a la marcha de la Empresa en cada periodo presentados por Contabilidad y la Subgerencia.	1	4	4	17
Revisar las propuestas de distribución de las utilidades si las hubiera para tomar decisiones de inversión.	1	4	4	17
Revisar el balance anual en conjunto con el informe de pérdidas y ganancias presentados por contabilidad al Subgerente.	1	4	4	17

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Especifique los diplomas o títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales</b>
		Administración de una empresa

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Dimensiones de la experiencia	Más cinco años
Contenido de la experiencia	Administración de una empresa

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Cursos Requeridos</b>
Chequear el presupuesto de la Empresa	Administración de empresas
Revisar los informes relativos a la gestión y a la marcha de la Empresa	Administración de empresas

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Planificación y Gestión	X		
Pensamiento Conceptual	X		
Habilidad Analítica	X		
Recopilación y organización de la información	X		
Manejo de recursos financieros	X		
Instrucción	X		

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación a resultados	X		
Flexibilidad	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje Continuo	X		
Conocimiento del Entorno Organizacional	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Subgerente	Nivel: Dirección
Departamento: Subgerencia	Código: 1.1.0.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Ejecutar, coordinar diferentes tipos de actividades relacionados con propuestas de mejoramiento continuo en la empresa. Velar por el cumplimiento de disposiciones legales, normas, reglamentos, etc., implantados en la empresa.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Participar en la formulación de políticas para la empresa.	1	5	3	16
Mantener un control sobre el cumplimiento de las actividades de los diferentes departamentos tomando en cuenta los índices de gestión implantados.	1	5	3	16
Realizar operaciones hasta el monto que fije anualmente el Gerente General de la empresa. A través de dichos montos podrá realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al Contrato Social o que pudieren impedir posteriormente que la Empresa cumpla con sus fines.	1	4	4	13
Arrendar o subarrendar, vender, transferir, enajenar, permutar y gravar toda clase de bienes muebles o inmuebles previa autorización del Gerente General de la empresa.	1	5	3	16
Velar por el cumplimiento de los procesos establecidos en la empresa desarrollando un trabajo de mejoramiento continuo a través de la optimización de los mismos.	1	4	3	13
Velar por cumplimiento de las normas, reglamentos, estatutos, etc., que tiene la empresa.	1	5	4	21
Tomar decisiones en caso de incumplimiento o faltas graves del personal que afecten al desempeño de la empresa o que le cause perjuicios.	1	5	4	21
Vigilar los compromisos de la empresa en cuanto a su cumplimiento en plazo, calidad y costo, así como velar por el presupuesto definido para su desarrollo.	1	5	4	21
Cuidar que se lleve debidamente la contabilidad, los expedientes, la correspondencia, las actas de las juntas generales y expedientes de las mismas y en general el archivo de la empresa.	5	4	4	21
Elaborar el presupuesto de la Empresa.	2	4	4	18
Presentar un informe relativo a su gestión y a la marcha de la Empresa en el respectivo periodo y la propuesta de distribución de las utilidades si las hubiera.	1	4	4	17

Presentar el balance anual en conjunto con el informe de pérdidas y ganancias del Director Financiero.	1	4	4	17
Coordinar la prestación de los servicios de asesoría técnica en cualquiera de las fases o ciclos de los proyectos.	2	4	4	18
Coordinar las actividades relacionadas con la negociación, estudios previos, contratación, ejecución, liquidación, propias del desarrollo de proyectos.	2	4	4	18
Dirigir, planear, organizar y ejecutar programas de manejo de personal de acuerdo a las normas vigentes.	2	4	4	18
Presentar los informes que le sean solicitados durante el desarrollo de sus funciones.	1	4	5	21

#### 4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Administración

#### 5.- EXPERIENCIA REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	Más Cinco años
Contenido de la experiencia	Gerente General

#### 6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Velar por que el recurso humano cumpla con las normas, reglamentos, estatutos, etc., que tiene la empresa.	Conocimientos básicos del Código de Trabajo
Mantener un control sobre el cumplimiento de las actividades de los departamentos de la empresa	Administración de empresas

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Planificación y Gestión	X		
Pensamiento Conceptual	X		
Habilidad Analítica	X		
Recopilación y organización de la información	X		
Manejo de recursos financieros	X		
Instrucción	X		

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia
-----------	------------

	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación a resultados	X		
Flexibilidad	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje Continuo	X		
Conocimiento del Entorno Organizacional	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Analista Recursos Humanos	Nivel: Profesional 4
Departamento: Asesoría	Código: 2.1.07.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Diseñar, planificar, implementar programas, reglamentos y procedimientos aplicados a los diferentes Subsistemas de Recursos Humanos tomando en cuenta Normas ISO y los procesos implantados en la empresa.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Aplicar encuestas para receptar necesidades y medir el clima laboral, elaborando cuadros estadísticos, informes y dando la solución respectiva.	1	2	3	7
Apoyar en la gestión de trámites para la atención médica del personal informando a la autoridad respectiva y realizando los convenios respectivos.	1	3	4	13
Mantener actualizada la Base de Datos para reclutamiento y selección de personal, ingresando los datos de los candidatos y los resultados de la preselección.	2	3	3	11
Mantener actualizada la Base de Datos de los empleados ingresando los datos personales para mantener un registro de los mismos.	4	3	2	10
Brindar apoyo en el control de asistencias, permisos y vacaciones de los empleados, verificando los datos ingresados por la As. Administrativa para mantener un control o elaborar informes en caso de ser necesario.	4	3	1	7
Colaborar en eventos de capacitación coordinando la logística y el material necesario.	2	4	2	10
Realizar actividades de difusión de vacantes aplicando técnicas de reclutamiento.	2	4	2	10
Participar en procesos de selección de personal entrevistando a los candidatos y realizando investigaciones telefónicas de antecedentes para presentar la terna respectiva.	2	4	3	14
Revisar e implementar estudios técnicos relacionados con la Planificación y Administración del Recurso Humano receptando el requerimiento de creación de un nuevo puesto de trabajo, analizando las actividades y realizando la valoración respectiva para establecer la planilla referencial con la carga de proceso y número de vacantes.	1	4	5	21
Elaborar planes de ingreso para el nuevo personal dando la inducción y capacitación necesaria para evaluar y hacer el seguimiento respectivo de la adaptación del personal nuevo.	2	3	3	11

Elaborar los contratos de trabajo del personal nuevo y archivar en los files del personal.	1	3	3	10
Ejecutar actividades de evaluación al desempeño, aplicando formatos, índices de desempeño y métodos que permitan verificar y mejorar el desempeño de los empleados.	1	4	4	17
Realizar el plan de capacitación solicitando presupuestos a los centros de capacitación para determinar el instructor, temas, fechas.	1	4	3	13
Receptar las novedades de accidentes identificando la causa del mismo para llenar el formulario respectivo y enviar al IESS.	1	4	4	17

#### 4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Doctorado o Ingeniería	Psicología Industrial o R.H.

#### 5.- EXPERIENCIA REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	6 – 7 años
Contenido de la experiencia	Recursos Humanos

#### 6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Control de Asistencia	Código del Trabajo
Selección de Personal	Selección de Personal

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Estratégico		X	
Planificación y gestión		X	
Generación de Ideas		X	
Recopilación y Organización de la información	X		
Expresión Oral		X	
Expresión Escrita		X	

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación de servicio		X	
Orientación a resultados		X	
Conocimiento del Entorno Organizacional			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Coordinador IT	Nivel: Profesional 4
Departamento: Asesoría	Código: 2.2.07.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Diseñar e implementar aplicaciones técnicas y administrativas que permitan optimizar recursos y tiempo en la ejecución de actividades.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Diseñar e implementar sistemas automatizados y aplicaciones para las áreas técnicas y administrativas.	2	4	4	18
Brindar asesoramiento técnico, registrando la petición en el Help Desk para mantener un reporte de los trabajos realizados.	2	2	3	8
Definir e implementar procesos de prueba y/o control de calidad de las aplicaciones creadas.	2	4	4	18
Localizar y corregir fallas de funcionamiento de hardware y software y configuración de equipos.	4	3	3	13
Detectar y eliminar virus informáticos.	2	3	3	11
Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.	2	3	3	11
Llevar el registro histórico de los equipos informáticos para cumplir con la Norma ISO adjuntando las garantías respectivas.	2	3	2	8
Asesorar a los usuarios en el uso de sistemas técnicos y/o administrativos.	1	3	2	7
Llamar a un técnico cuando el daño es considerable tomando en cuenta cotizaciones.	4	3	2	16

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Sistemas o afines

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	6 – 7 años
Contenido de la experiencia	Sistemas

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Localizar y corregir fallas de funcionamiento de hardware y software, configuración de equipos.	Hardware y Software
Definir e implementar procesos de prueba y/o control	Aplicaciones

de calidad de las aplicaciones creadas.	
Detectar y eliminar virus informáticos.	Mantenimiento de computadores

### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Generación de ideas	X		
Monitoreo y Control		X	
Identificación de Problemas		X	
Mantenimiento de Equipos	X		
Instrucción		X	
Inspección de productos y servicios		X	

### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Orientación de servicio		X	
Orientación a resultados		X	
Flexibilidad	X		
Iniciativa		X	

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Director Financiero	Nivel: Profesional 5
Departamento: Financiero	Código: 2.3.08.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Ejecutar y coordinar actividades contables tomando en cuenta las disposiciones legales vigentes para cumplir con las mismas.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Revisar en el sistema los asientos contables registrados por el Asistente Contable para emitir el libro diario tomando en cuenta el plan de cuentas y las conciliaciones bancarias.	4	4	3	16
Revisar las declaraciones de los impuestos realizadas por el Asistente Contable antes de enviar al SRI.	1	4	3	13
Emitir directrices para el manejo de contabilidad y presupuesto.	1	4	4	17
Verificar la información de cuentas por pagar y cuentas por cobrar antes de que emitan los cheques respectivos.	4	3	3	13
Revisar las novedades del rol y verificar la información de las planillas del IESS tomando en cuenta horas extras, ingresos y salidas de empleados, para efectuar los pagos correspondientes.	1	4	3	13
Presentar informes financieros tomando en cuenta la situación de la empresa para entregar al Subgerente.	1	4	4	17

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Economista y/o Doctorado	Contabilidad y Auditoria

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	8 – 9 años
Contenido de la experiencia	Contador

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Reportes de movimientos económicos	Conocimientos de Contabilidad
Verificar la información de cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Conocimientos de Contabilidad

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja

Planificación y Gestión	X		
Habilidad Analítica		X	
Recopilación y organización de la información	X		
Manejo de recursos financieros		X	
Instrucción		X	

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación a resultados		X	
Flexibilidad	X		
Iniciativa	X		
Conocimiento del Entorno Organizacional		X	

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Auxiliar Contabilidad	Nivel: Profesional
Departamento: Financiero	Código: 2.3.05.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Colaborar en la ejecución de actividades contables y su registro en el sistema.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Elaborar facturas y retenciones revisando los valores y reteniendo el porcentaje indicado.	5	4	2	13
Emitir cheques cruzando los mismo con el valor de las facturas y retenciones.	4	4	3	16
Realizar la declaración de los impuestos utilizando el Programa de Anexos Transaccionales del SRI.	2	4	3	14
Consolidar información para realizar las conciliaciones bancarias detallando todos los cheques girados y depósitos realizados.	4	3	3	13
Depositar los cheques de clientes verificando y cruzando con la información de cartera.	4	3	2	10
Realizar el pago a proveedores revisando las cuentas por pagar.	4	4	2	12
Registrar los diarios generales tomando en cuenta ingresos y egresos.	5	2	2	9
Elaborar las liquidaciones de haberes calculando valores desde la fecha de ingreso.	1	4	4	17
Revisar los reportes de cuentas varias.	4	2	2	8
Registrar las novedades del rol calculando e ingresando las horas extras tanto en la planilla del IESS como en el rol para cuadrar la información y reportar al Contador sobre novedades.	2	4	4	18
Preparar las planillas de aportes del IESS cuadrando la misma con el rol.	2	4	2	10
Elaborar informes de movimientos de cuentas corrientes tomando en cuenta las conciliaciones bancarias realizadas.	5	2	2	9
Ingresar la información contable en el sistema tomando en cuenta ingresos y egresos para que revise el Contador.	5	2	2	9
Elaborar un informe con la variación de los gastos mes a mes.	2	3	3	11
Elaborar un reporte consolidando los ingresos versus gastos para ver la situación de la empresa, mensual y acumulado.	2	3	3	11

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Técnico Superior	Técnico Superior	Contabilidad

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Auxiliar Contabilidad

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Elaborar facturas y retenciones revisando los valores y reteniendo el porcentaje indicado	Facturación y conocimientos de contabilidad
Realizar el pago a proveedores revisando las cuentas por pagar	Cuentas por pagar y pagos
Realizar las conciliaciones bancarias detallando todos los cheques girados y depósitos realizados	Conciliaciones bancarias, manejo de chequera

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Habilidad Analítica			X
Recopilación y organización de la información			X
Manejo de recursos financieros			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Orientación a resultados			X
Flexibilidad			X
Iniciativa			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Asistente Archivo	Nivel: As. Administrativo B
Departamento: Financiero	Código: 2.5.03.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Llevar el control del archivo de la documentación de la empresa archivándola cronológicamente y escaneando los documentos necesarios solicitados por el Subgerente.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Archivar la documentación importante del departamento financiero y de los demás departamentos.	5	3	2	11
Atender al cliente interno sacando copias de la documentación cuando la soliciten.	2	3	3	11
Entregar copias y/o documentos importantes que le sean solicitados siempre y cuando cuente con la autorización del Subgerente.	5	3	1	8
Atender al cliente interno vía telefónica o personalmente cuando necesiten.	5	4	3	17
Archivar la documentación llevando un orden cronológico.	5	2	1	7
Mantener un control de los archivos aplicando códigos de acuerdo a Normas de Calidad.	2	2	1	4
Realizar los pedidos de suministros de oficina del Departamento Financiero tomando en cuenta los requerimientos para pasarlos a la Asistente Administrativa.	2	3	1	5
Coordinar diariamente los documentos y actividades que deben ser realizadas por el mensajero averiguando a cada departamento las necesidades y preparando la documentación.	5	4	1	9
Mantener un control de la documentación activa y pasiva en el sistema, registrando y archivando la misma en forma cronológica y por departamentos.	1	3	2	6
Depurar y reciclar la documentación obsoleta tomando en cuenta la Norma de Calidad.	1	3	2	7
Colaborar en contestar el teléfono cuando se le solicite.	4	2	2	8

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachillerato	Bachiller	Bachiller + cursos

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años

Contenido de la experiencia	Archivo o afines
-----------------------------	------------------

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Archivo	Archivo
Atención al Cliente	Relaciones públicas

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la información			X
Expresión Oral			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Iniciativa			X
Construcción de relaciones			X
Orientación de Servicio			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Mensajero	Nivel: Operativo A
Departamento: Financiero	Código: 2.3.02.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Colaborar en el despacho y envío de documentación y correspondencia tanto a nivel interno de la empresa como externo.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Ir a pagar los servicios básicos y otros que la empresa requiera.	5	3	2	11
Recibir y ordenar la documentación para entregar en los sitios indicados.	2	2	3	8
Recibir la documentación externa y traer a la empresa para repartir a las personas indicadas.	5	3	3	14
Realizar todo tipo de trámites que requiera la empresa.	5	3	2	11
Colaborar con el mantenimiento de papeletas, folletos y otra documentación necesaria para Contabilidad.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCION FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Básico	Ciclo Básico	Ciclo Básico

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	6 meses – 1 año
Contenido de la experiencia	Mensajería

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Realizar todo tipo de trámites que requiera la empresa	Atención al cliente y mensajería

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la información			X
Comprensión Oral			X
Expresión Oral			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia
-----------	------------

	Alta	Media	Baja
Flexibilidad			X
Iniciativa			X
Construcción de relaciones			X
Orientación de Servicio			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Director Mercadeo	Nivel: Profesional 5
Departamento: Mercadeo	Código: 3.2.08.3

**2.- MISION DEL PUESTO**

Coordinar y revisar las necesidades del mercado local para determinar la demanda de servicios y productos que ofrece la empresa para crear publicidad y promociones que permitan incrementar las ventas y atraer nuevos clientes.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Analizar los índices de satisfacción de los clientes llamando e indagando al cliente sobre como lo están atendiendo.	5	5	2	15
Revisar la base de datos de los clientes para determinar la demanda semanal de productos o servicios que necesiten y poder determinar la fecha para la entrega de los mismos.	4	4	4	20
Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad de la empresa como impresos, publicidad directa por internet, comerciales de televisión y radio para asegurar la adecuada producción del material de publicidad.	1	5	5	26
Iniciar investigaciones de mercadeo para luego analizar los hallazgos y así asegurar los más altos niveles de efectividad en la publicidad.	2	5	5	27
Negociar contratos con los vendedores y distribuidores para gestionar la distribución adecuada de materia prima de acuerdo a las necesidades de la planta.	2	4	4	18
Controlar los reportes de ventas presentados por los vendedores llevando una estadística y un control de cartera.	5	3	3	14
Formular estrategias de mercadeo para conseguir nuevos clientes o mantener a los actuales analizando el mercado y tomando en cuenta indicadores de ventas.	4	4	4	20
Elaborar planes de investigación de mercado tanto a nivel local como nacional actualizándose en las manufacturas y los colores que están de moda para coordinar con planta la producción de nuevos colores y actualizar los catálogos.	3	5	4	23
Aplicar y diseñar indicadores de ventas utilizando encuestas para conocer como está la satisfacción del cliente.	5	4	3	17
Elaborar reportes de ventas recogiendo y analizando la información de la competencia para dar a conocer a la Gerencia el cumplimiento de los indicadores de gestión.	2	3	2	8
Capacitar a los vendedores en técnicas de atención al cliente para mejorar la misma.	4	3	2	10

Identificar estrategias publicitarias aplicando sondeos y otras estrategias para poder promocionar los productos en los mercados nuevos identificados como clientes potenciales.	2	3	3	11
Mensualmente coordinar con planta la logística necesaria para el abastecimiento de productos.	5	3	2	11
Coordinar con Logística los horarios de entrega y despacho de la producción a los clientes para evitar demoras en los mismos.	5	5	3	20
Colaborar en la identificación de los diferentes escenarios del mercado local y nacional para las ventas.	2	5	5	27

#### 4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Marketing o afines

#### 5.- EXPERIENCIA REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	8 – 9 años
Contenido de la experiencia	Ventas

#### 6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Estrategias de mercadeo	Marketing y publicidad
Diseño de campañas publicitarias	Publicidad

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Estratégico	X		
Generación de Ideas	X		
Pensamiento Conceptual	X		
Expresión Oral	X		
Comprensión Oral	X		

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	X		
Construcción de Relaciones	X		
Trabajo en Equipo	X		
Conocimiento del entorno organizacional	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Vendedor Senior	Nivel: Profesional 2
Departamento: Mercadeo	Código: 3.2.06.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Promocionar y vender la producción de la empresa tanto a nivel local como nacional. Atender al cliente tanto telefónicamente como físicamente realizando visitas y tomando pedidos.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Dar a conocer a los clientes los productos que tiene la empresa tanto a nivel local como nacional.	5	3	3	14
Orientar a los clientes aclarando las dudas que surgen durante la visita a los mismos.	5	3	3	14
Receptar los requerimientos y necesidades de los clientes llenando los formatos respectivos para comunicar al Director de Mercadeo.	5	3	1	8
Revisar las facturas y reportes diarios de ventas para llevar un control de las mismas.	5	2	1	7
Reportar los pagos vencidos de clientes verificando los pagos pendientes para comunicar al inmediato superior.	5	5	3	20
Manejar la cartera de clientes visitando a los nuevos y actuales clientes para promocionar los productos de la empresa e incrementar las ventas.	3	2	2	7
Elaborar cronogramas de visitas a clientes definiendo fechas y lugares para mantener informado al Director de Mercadeo sobre las mismas.	3	2	1	5
Elaborar proformas y cotizaciones cuando el cliente requiera las mismas.	5	3	3	14
Colaborar en la formulación de nuevas estrategias de ventas para la producción, difusión y mercadeo de los productos con el fin de expandir e incrementar las ventas en la empresa.	3	3	4	15
Brindar apoyo en la elaboración de planes de comercialización para promocionar nuevos productos o proyectos de la empresa en el mercado identificado.	3	3	4	15
Elaborar el cronograma de actividades definiendo lugares y clientes a quién va a visitar para llevar un control de su trabajo.	4	2	1	6
Elaborar reportes de ventas tomando presentando cuadros estadísticos para mantener informado al Director de Mercadeo sobre el promedio de las mismas.	2	3	3	11

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Especifique los diplomas o</b>	<b>Indique el área de</b>
------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

	títulos requeridos	conocimientos formales
Superior	Estudiante universitario	Marketing o afines

#### 5.- EXPERIENCIA REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	4 – 5 años
Contenido de la experiencia	Ventas

#### 6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Cobro de cartera vencida de clientes	Cobro de cartera
Atención al cliente	Atención al cliente
Incrementar las ventas	Ventas

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Estratégico		X	
Generación de Ideas		X	
Pensamiento Conceptual			X
Expresión Oral		X	
Comprensión Oral			X

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Flexibilidad		X	
Construcción de Relaciones		X	

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Vendedor Junior	Nivel: Profesional
Departamento: Mercadeo	Código: 3.2.05.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Promocionar y vender la producción de la empresa tanto a nivel local. Atender al cliente tanto telefónicamente como físicamente realizando visitas y tomando pedidos.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Dar a conocer a los clientes los productos que tiene la empresa a nivel local.	5	3	3	14
Orientar a los clientes aclarando las dudas que surgen durante la visita a los mismos.	5	3	3	14
Receptar los requerimientos y necesidades de los clientes vía telefónica o personalmente y comunicando al inmediato superior.	5	3	1	8
Elaborar el reporte mensual de ventas tomando en cuenta todas las facturas del mes para el mismo.	5	2	1	7
Realizar la gestión de cobranzas a los clientes a nivel local verificando los pagos vencidos y realizando el respectivo seguimiento para llevar un control.	5	2	2	9
Cobrar los pagos vencidos de clientes tomando en cuenta el control que se lleva en el Departamento de Mercadeo.	5	5	3	20
Llamar a los clientes promocionando los productos nuevos.	3	2	2	7
Elaborar cronogramas de visitas a clientes definiendo fechas y lugares para mantener informado al Director de Mercadeo sobre las mismas.	3	2	1	5
Elaborar proformas y cotizaciones cuando el cliente requiera las mismas.	5	3	3	14
Promocionar nuevos productos de la empresa a los clientes que visita.	3	3	4	15

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Técnico	Técnico Superior	Marketing, ventas o afines

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Ventas

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
------------------------	-------------------

Reportar los pagos vencidos de clientes	Manejo de cartera vencida
Dar a conocer a los clientes los productos que tiene la empresa	Atención al cliente
Colaborar en la elaboración de planes de comercialización	Planes de ventas

### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Expresión Oral		X	
Comprensión Oral			X
Expresión Escrita		X	

### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Flexibilidad		X	
Iniciativa		X	
Construcción de Relaciones		X	

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Director Mantenimiento	Nivel: Profesional 3
Departamento: Mantenimiento	Código: 2.4.05.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Controlar y ejecutar actividades de mantenimiento, reparación e instalación de equipos, maquinaria y sistemas eléctricos en la empresa controlando las actividades del personal a su cargo y también las actividades de los contratistas.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Coordinar la reparación de daños o averías graves de los vehículos pesados solicitando cotizaciones y verificando que los arreglos sean realizados.	1	4	3	13
Presentar la plantilla de gastos y costos para la contratación de obras o avances de obras al Subgerente.	1	4	3	8
Controlar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria en general llenando los reportes correspondientes para cumplir con el Control de Calidad correspondiente.	5	4	3	17
Llevar un control de los archivos de las Hojas de Mantenimiento y de los Catálogos de todos los equipos, sistemas y maquinaria de la empresa.	5	4	2	13
Mensualmente presentar el informe de gastos al Subgerente.	2	3	1	5
Colaborar con el Departamento Financiero elaborando los cálculos de gastos y costos de mantenimiento de maquinaria, equipos y sistemas que hay en la empresa.	5	2	3	11
Mantener reuniones con los subcontratistas verificando el avance de las obras para las que fueron contratados.	5	2	1	7
Controlar el manejo y utilización de los equipos y maquinaria de la planta para verificar su estado y funcionamiento.	4	4	4	20
Elaborar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo anual.	1	2	3	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Mecánica Industrial

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	4 - 5 años
Contenido de la experiencia	Mantenimiento

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
------------------------	--------------------------

Controlar el manejo y utilización de los equipos y maquinaria de la planta	Conocimientos de utilización de equipos y maquinaria. Manejo de catálogos
Controlar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo	Mantenimiento preventivo y correctivo
Presentar informes sobre el funcionamiento de los sistemas eléctricos, mecánicos y otros de la empresa	Mantenimiento de sistemas eléctricos, mecánicos y otros

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual	X		
Mantenimiento de equipos	X		
Instrucción	X		
Detección de Averías	X		

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación a resultados	X		
Iniciativa	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Mecánico Industrial	Nivel: Técnico A
Departamento: Mantenimiento	Código: 2.4.04.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Ejecutar actividades de mantenimiento, reparación e instalación de equipos, maquinaria en general y sistemas eléctricos en los diferentes departamentos de la empresa.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Reparar daños o averías graves de los vehículos pesados llenando la Hoja de Control del Mantenimiento de los mismos para mantenerlos en buen estado.	1	4	3	13
Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria en general llenando los reportes correspondientes para cumplir con el Control de Calidad correspondiente.	5	4	3	17
Estar pendiente de mantener con combustible el bunker cargando gasolina cuando es necesario.	5	4	2	15
Reportar los materiales y equipos necesarios para reparar maquinaria cuando está dañada calculando los costos respectivos.	1	3	1	4
Ejecutar actividades de limpieza y lubricación de los diferentes equipos que se encuentran el taller de mantenimiento.	5	2	3	11
Revisar junto con los Chóferes los niveles de gasolina, lubricantes, etc., de los carros para mantenerlos en buen estado.	5	2	1	7
Verificar el manejo y utilización de los equipos y maquinaria de la planta para verificar su estado y funcionamiento.	4	4	4	20
Ocasionalmente ajustar dispositivos mecánicos en los vehículos de motor como cigüeñales, tambores, cabezotes y otros.	1	2	3	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	Bachiller Técnico	Mecánico Industrial

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Mecánica Industrial

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos en general	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electrónicos y maquinaria en general

Ejecutar actividades de limpieza y lubricación de los equipos	Conocimientos Básicos de mecánica
---	-----------------------------------

### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Mantenimiento de equipos		X	
Instrucción			X
Detección de Averías		X	

### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Orientación a resultados			X
Iniciativa			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Auxiliar Servicios Generales	Nivel: Auxiliar Servicios Generales
Departamento: U. Servicios Varios	Código: 2.4.01.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de la empresa en lo referente a limpieza, orden, mantenimiento del edificio y de sus instalaciones.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Realizar la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas utilizando los útiles de aseo.	5	2	2	9
Recolectar y evacuar los desechos y desperdicios.	5	2	2	9
Desinfectar ductos y recolectores.	5	2	2	9
Colaborar en demás actividades asignadas.	5	2	2	9

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Primaria	Primaria	Limpieza y aseo

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	Ninguna
Contenido de la experiencia	Limpieza y aseo

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
Limpieza, mantenimiento, de las instalaciones	Limpieza y aseo

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Comprensión Oral			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Flexibilidad			X
Orientación de Servicio			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Auxiliar Construcción	Nivel: Auxiliar Servicios Generales
Departamento: U. Servicios Varios	Código: 2.4.01.3

**2.- MISION DEL PUESTO**

Realizar actividades de mampostería, mantenimiento de instalaciones proporcionando la ayuda necesaria.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Preparar las mezclas para la obra en construcción tomando en cuenta instrucciones básicas de acuerdo al tamaño de la misma.	1	2	1	3
Enlucir y pintar paredes preparando la mezcla y pintando.	1	2	1	3
Asentar ladrillos y bloques poniendo la mezcla y el ladrillo o bloque.	1	2	1	3
Fundir y alisar lozas.	1	2	1	3
Abrir boquetes y canales para la instalación de cañerías para plomería.	1	2	1	3
Colaborar en actividades de soldadura, mantenimiento de instalaciones y maquinaria.	5	2	1	7
Colaborar con mandados.	1	1	1	2

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Primaria	Primaria	Albañil

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	Ninguna
Contenido de la experiencia	Albañil

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
Colaborar en actividades de soldadura, mantenimiento de instalaciones y maquinaria	Soldadura
Preparar las mezclas para la obra en construcción tomando en cuenta instrucciones básicas de acuerdo al tamaño de la misma	Albañilería

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X

Instrucción			X
Detección de Averías		X	

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Orientación a resultados			X
Iniciativa			X
Aprendizaje Continuo			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Guardia	Nivel: Operativo A
Departamento: U. Servicios Varios	Código: 2.4.02.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Mantenerse atento y colaborar en todo lo referente a la vigilancia de las distintas áreas de la empresa. Evitar entablar confianzas con el personal de la empresa para mantener un grado de respeto.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Velar por la seguridad de las distintas áreas de la empresa.	5	3	3	14
Verificar el ingreso de personas a la empresa y reportar las novedades.	5	3	3	14
Inspeccionar las órdenes de compra chequeando la consistencia física con las mismas.	5	3	2	11
Mantener las armas y equipo entregado para sus actividades en perfecto estado.	5	3	3	14
Reportar a primera hora las novedades a la subgerencia.	5	2	1	7
Verificar los permisos correspondientes para la salida de vehículos en los días no laborables.	4	2	1	6
No ausentarse de la empresa por ninguna circunstancia, antes de hacerlo llamar al subgerente o rango inmediato superior.	5	2	1	7
Rastrear los vehículos cuando las personas encargadas de ellos estén ausentes.	5	3	1	9
Inspeccionar y validar las alarmas de la empresa.	5	2	3	11
Revisar y mantener las puertas con candado.	5	2	1	7
Hacer labores de guardia en el outlet.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Ciclo Básico	Ciclo Básico	Guardianía

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	6 meses – 1 año
Contenido de la experiencia	Guardia

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Vigilar las distintas áreas de la empresa en lo referente a las personas y a la producción	Vigilancia

Mantenerse alerta con todas las personas que ingresan a la empresa y reportar inmediatamente cuando haya problemas	Vigilancia y seguridad física
Mantener las armas y equipo entregado para sus actividades en perfecto estado	Seguridad física y mantenimiento de armas

### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Comprensión Oral			X
Expresión Oral			X

### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Flexibilidad			X
Iniciativa			X
Conocimiento del Entorno Organizacional			X
Construcción de relaciones			X
Orientación de Servicio			X
Orientación a resultados			

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Director Producción	Nivel: Profesional 5
Departamento: Producción	Código: 3.1.08.4

**2.- MISION DEL PUESTO**

Identificar y planificar las actuaciones de mejora y optimización de los procesos aplicando y verificando el desarrollo de programas de Calidad.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Elaborar y velar por la aplicación de planes y procedimientos de manejo industrial y ambiental en la planta tomando en cuenta los parámetros establecidos por la entidad de seguimiento.	2	4	4	18
Elaborar el plan anual de seguridad industrial verificando el cumplimiento de normas y determinando no conformidades en las áreas respectivas.	1	4	3	13
Realizar mediciones de los factores de riesgos físicos y químicos, identificando los mismos para determinar correctivos con las áreas involucradas.	2	2	4	10
Realizar la planificación de la producción tomando en cuenta los requerimientos diarios y del día siguiente de cada una de las unidades que conforman la planta.	2	3	4	14
Implantar programas de reciclaje para los materiales que pueden ser reciclados.	4	3	2	10
Analizar y valorar las posibilidades de reutilización, recuperación o racionalización de recursos.	2	4	3	14
Supervisar el correcto manejo del Consumo de Reactivos por parte de cada unidad que conforma la planta para mantener un control del stock de los mismos.	5	3	3	14
Registrar y verificar las condiciones ambientales en las áreas donde estas puedan afectar los resultados de los análisis.	5	3	3	14
Brindar apoyo al Jefes de las unidades de producción sobre estudios de viabilidad de creación de procesos nuevos o la mejora de los ya implantados analizando posibles cuellos de botella.	2	4	3	14
Participar con el Director de Mercadeo en la elaboración de catálogos para promocionar los productos nuevos.	1	3	3	10
Ajustar y establecer estándares de producción tomando en cuenta el rendimiento del personal, máquinas, equipos y prendas que ingresan en la planta.	4	5	3	19
Elaborar reportes para el CONSEP y buscar un gestor calificador para cumplir con la Auditoría Ambiental.	1	5	4	21

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Especifique los diplomas o títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales</b>
Superior	Ingeniería	Ingeniero Industrial o Textil

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Dimensiones de la experiencia	8 - 9 años
Contenido de la experiencia	Planta

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Cursos Requeridos</b>
Procedimientos de manejo industrial y ambiental	Manejo Ambiental e industrial
Establecer y ajustar estándares de producción	Manejo de plantas

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Estratégico	X		
Generación de Ideas	X		
Recopilación y Organización de la información	X		
Habilidad Analítica		X	
Instrucción	X		
Inspección de productos o servicios	X		
Comprensión Oral	X		
Expresión Oral	X		

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados	X		
Flexibilidad	X		
Iniciativa	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Coordinador Planta	Nivel: Profesional 3
Departamento: U. Planta	Código: 3.1.2.05.3

**2.- MISION DEL PUESTO**

Diseñar e implementar los procesos de producción incluyendo la programación y metodologías adecuadas para mejorar los mismos.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Analizar y verificar el stock de pedidos de la planta recopilando las novedades de los diferentes turnos.	5	3	2	11
Controlar y revisar las compras de los pedidos para evitar faltantes y problemas en el trabajo.	2	2	1	4
Coordinar con los diferentes proveedores la capacitación sobre nuevos productos para que el personal a su cargo aprenda a manejarlos.	1	3	2	7
Coordinar con el Director de Producción el desarrollo e investigación de nuevos productos.	2	3	2	8
Proponer alternativas de mejora en los procesos de producción identificando cuellos de botella para agilizar los mismos.	2	3	2	8
Llevar un registro de las órdenes de producción para un control, ingresando las mismas y calculando el costo de estas.	4	2	2	8
Monitorear el cumplimiento de los cronogramas de trabajo del personal a su cargo verificando las actividades cumplidas y reportando incumplimientos.	5	3	2	11
Asesorar a nivel técnico a los otros departamentos cuando existen dudas sobre un proceso.	2	3	3	11
Verificar el control de calidad realizado por cada supervisor de turno verificando aleatoria mente que las prendas cumplan con los parámetros establecidos.	5	4	4	21
Semestralmente chequear los desechos sólidos contaminados y no contaminados separándolos para proceder a incinerar.	1	4	4	17
Quincenalmente verificar el periodo de vida útil de los reactivos para la compra en caso de vencimiento próximo.	4	4	4	20
Llevar un registro de papel y cartón para presentar a la unidad de seguimiento para las auditorias en general.	2	4	4	18
Elaborar listados de insumos y productos a utilizarse para llevar un control de stock y verificar si coincide con lo que tiene el laboratorio.	4	3	3	13

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Especifique los diplomas o</b>	<b>Indique el área de</b>
------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

	<b>títulos requeridos</b>	<b>conocimientos formales</b>
Superior	Ingeniería	Industrial o afines

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Dimensiones de la experiencia	4 – 5 años
Contenido de la experiencia	Manejo de una Planta

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Cursos Requeridos</b>
Monitorear el cumplimiento de los cronogramas de trabajo del personal a su cargo	Supervisión de Personal
Verificar el control de calidad realizado por cada supervisor de turno	Control de Calidad
Control de stock	Kardex

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Generación de Ideas		X	
Monitoreo y Control		X	
Recopilación y Organización de la información		X	
Instrucción			X
Inspección de productos o servicios		X	

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación a resultados	X		
Flexibilidad		X	
Iniciativa	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Supervisor Planta	Nivel: Profesional
Departamento: Unidad Planta	Código: 3.1.2.05.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Programar, distribuir los requerimientos de producción supervisando y dando indicaciones al personal que tiene a su cargo.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Realizar el control de calidad de las muestras en la recepción y despacho de las mimas.	5	3	1	8
Verificar la utilización de los implementos de seguridad y ropa de trabajo en los operarios.	5	2	1	7
Revisar la producción para tomar acciones correctivas cuando estas no están de acuerdo a los parámetros establecidos, verificación con su inmediato superior.	5	3	1	8
Programar la producción diaria para indicar al personal que está a su cargo lo que tiene que hacer cuadrando los pedidos.	5	3	2	11
Llevar un control de horas extras y de la asistencia del personal llenando los formatos correspondientes para enviar al Departamento Financiero.	5	3	2	11
Elaborar un ficha técnica del desarrollo de la muestra registrando el ingreso de las mismas y marcando las prendas para evitar pérdidas.	5	3	2	11
Verificar que las actividades asignadas como urgentes se cumplan hasta que lleguen a su despacho, e indicar a este departamento el eminente despacho de esa producción.	2	3	1	5
Verificar la entrega de los turnos elaborando el acta de entrega de turno, donde se indique todas las novedades, incluso problemas de compañerismo, de trabajo en equipo, no participación de trabajadores.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Técnico Superior	Técnico Superior	Manejo de planta

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Supervisor

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
------------------------	-------------------

Programar la producción diaria para indicar al personal que está a su cargo lo que tiene que hacer cuadrando los pedidos	Conocimientos de procesos
Elaborar un ficha técnica del desarrollo de la muestra registrando el ingreso de las mismas y marcando las prendas para evitar pérdidas	Manejo de fichas técnicas y el desarrollo de los procesos de la planta

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Generación de Ideas			X
Monitoreo y Control			X
Recopilación y Organización de la información			X
Instrucción			X
Inspección de productos o servicios			X
Expresión Oral			X

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados		X	
Flexibilidad		X	
Iniciativa			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Operario	Nivel: Operativo B
Departamento: Unidad Planta	Código: 3.1.2.02.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Procesar la producción asignada en las máquinas lavadoras que están a su cargo.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Recibir las novedades del tuno anterior para continuar con el trabajo.	5	2	1	7
Descargar las máquinas sacando las prendas de las mismas para continuar con el proceso.	5	2	1	7
Colocar las prendas en las máquinas de lavado para continuar con el proceso.	5	2	1	7
Adicionar químicos tomando en cuenta el color que necesita la prenda.	5	3	3	14
Chequear la temperatura abriendo la llave de vapor para tinturar la prenda y para que se fije el color.	5	3	3	14
Chequear que la tinturación de la prenda se fije para adicionar agua fría para proceder a enjuagar.	3	3	3	12
Controlar la producción verificando el cumplimiento de todos los parámetros (tiempo, temperatura, pH y el nivel del agua).	5	3	3	14
Verificar según fórmula si los tonos están dando, caso de que no informar al inmediato superior.	5	2	2	9
Leer antes de aplicar el proceso la formula en su integridad para comunicar cualquier novedad.	5	2	2	9
Estar pendiente siempre de que proceso continúa en su máquina, para evitar demoras en el mismo.	5	2	2	9

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Ciclo Básico	Ciclo Básico	Ciclo Básico + cursos

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Operario

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Adicionar químicos tomando en cuenta el color que necesita la prenda	Químicos y procesos de tinturación de prendas

Controlar la producción verificando el cumplimiento de todos los parámetros (tiempo, temperatura, Ph y el nivel del agua)	Verificación de parámetros químicos
Chequear la temperatura abriendo la llave de vapor para tinturar la prenda y para que se fije el color	Conocimientos básicos de manejo de lavadoras

### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias Laborales

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Inspección de productos y/o servicios			X
Identificación de problemas			X
Comprensión Oral			X

### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Aprendizaje Continuo			X
Trabajo en equipo			X
Orientación a los resultados		X	
Flexibilidad			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Operario Centrifugado-Secado	Nivel: Operativo B
Departamento: Unidad Planta	Código: 3.1.02.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Procesar la producción asignada en las máquinas secadoras y cuarto de secado que están a su cargo.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Centrifugar todas las prendas (muestras y producción).	4	2	2	8
Mantener la producción en tinas tapadas para protegerlas de cualquier tipo de contaminación.	4	2	2	8
Contar las prendas después de centrifugarlas en caso de tener faltantes o sobrantes comunicar al Jefe Inmediato Superior.	4	2	1	6
Recibir las muestras del operario de lavadoras llenando y firmando el reporte correspondiente.	4	2	1	6
Realizar el aseo del cuarto de secado de acuerdo al horario establecido.	4	3	3	13
Manejar el caldero tomando en cuenta el horario de purgas, nivel de combustible, nivel de agua, etc.	4	3	3	13
Secar todas la prendas (muestras y producción).	4	2	3	10
Estirar las prendas después de secarlas para entregarlas al operario que realiza el control de calidad.	4	2	2	8
Recibir las muestras del operario de la centrífuga firmando un reporte y entregar al supervisor de muestras, doblar las prendas y colocarlas en las estanterías.	4	2	1	6
Realizar el aseo de los secadores de acuerdo al horario establecido.	4	3	3	13
Llevar las prendas en los coches para no dejarlas demasiado tiempo.	4	2	1	13

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Ciclo Básico	Ciclo Básico	Ciclo Básico + cursos

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Operario

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Realizar el aseo del cuarto de secado de acuerdo	Conocimientos básicos de

al horario establecido	mantenimiento del cuarto de secado
Manejar el caldero tomando en cuenta el horario de purgas, nivel de, combustible, nivel de agua, etc.	Manejo del caldero
Realizar el aseo de los secadores de acuerdo al horario establecido	Conocimientos básicos de aseo de secadores

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias Laborales

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Inspección de productos y/o servicios			X
Identificación de problemas			X
Comprensión Oral			X

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Aprendizaje Continuo			X
Trabajo en equipo			X
Orientación a los resultados		X	
Flexibilidad			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Coordinador Manualidades	Nivel: Profesional 3
Departamento: U. Manualidades	Código: 3.1.1.05.3

**2.- MISION DEL PUESTO**

Programar, distribuir los requerimientos de producción supervisando y dando indicaciones al personal que tiene a su cargo sobre las manualidades que hay que aplicar en las prendas.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Tomar en cuenta los requerimientos de producción revisando los mismos en la bodega para determinar y programar la producción diaria y la del día siguiente determinando que manualidades hay que aplicar.	5	3	2	11
Distribuir el trabajo tomando en cuenta la programación y requerimientos dando instrucciones claras a los operadores para distribuir las prendas y realizar los respectivos arreglos a cada una de las mismas.	5	2	2	9
Controlar el stock de químicos para llevar un control y solicitarlos cuando estos se acaben.	5	2	1	7
Llevar un registro de la asistencia del personal para ingresar los datos respectivos en el sistema y enviar los mismos a Contabilidad para generar el pago mensual.	5	3	1	9
Revisar los reportes diarios pasados por el supervisor.	5	2	1	7
Supervisar las manufacturas realizadas cada 20 prendas en la boya para que no existan variaciones en un mismo proceso.	5	3	2	11
Buscar información sobre nuevas manufacturas en el Internet, capturando fotos, aplicando para tratar de imitarlas en las mismas, estos nuevos desarrollos deben ser involucrados el Jefe Inmediato Superior.	3	3	2	9
Programar y coordinar la producción urgente tomando en cuenta fechas y requerimientos para dar prioridad al trabajo solicitado.	4	2	2	8
Asignar trabajo al turno de la noche, y ver su cumplimiento de la asignación para medir su eficiencia.	5	3	1	8

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Industrial

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años

Contenido de la experiencia	Supervisor de Manualidades o afines
-----------------------------	-------------------------------------

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Programar la producción diaria y la del día siguiente determinando que manualidades hay que aplicar	Administración de tiempos
Controlar el stock de químicos para llevar un control y solicitar cuando estos se acaben	Manejo de kardex
Buscar información sobre nuevas manufacturas en el Internet, capturando fotos, aplicando para tratar de imitarlas en las mismas	Manufacturas en prendas

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Generación de Ideas	X		
Monitoreo y Control	X		
Recopilación y Organización de la información		X	
Instrucción			X
Inspección de productos o servicios			X
Expresión Oral		X	

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	X		
Orientación a resultados	X		
Flexibilidad		X	
Iniciativa	X		

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Supervisor Manualidades	Nivel: Profesional
Departamento: U. Manualidades	Código: 3.1.1.05.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Supervisar y distribuir los requerimientos de producción al personal que tiene a su cargo.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Proporcionar los recipientes y etiquetas adecuadas para la recolección y transporte de los desechos químicos.	5	2	2	9
Realizar el control de calidad de las prendas en la recepción y despacho de las mismas.	5	3	1	8
Verificar la utilización de los implementos de seguridad y ropa de trabajo en los operarios.	5	2	1	7
Revisar la producción para tomar acciones correctivas cuando estas no están de acuerdo a los parámetros establecidos, verificando con su inmediato superior.	5	3	1	8
Programar la producción diaria para indicar al personal que está a su cargo lo que tiene que hacer cuadrando los pedidos.	5	3	2	11
Llevar un control de horas extras y de la asistencia del personal llenando los formatos correspondientes para enviar al Departamento Financiero.	5	3	2	11
Elaborar un ficha técnica del desarrollo de la muestra registrando el ingreso de las mismas y marcando las prendas para evitar pérdidas.	5	3	2	11
Verificar que las actividades asignadas como urgentes se cumplan hasta que lleguen a su despacho, e indicar a este departamento el eminente despacho de esa producción.	2	3	1	5
Verificar los cambios de turno verificando los mismos y elaborando el acta de entrega de turno, donde se indique todas las novedades, incluso problemas de compañerismo, de trabajo en equipo, no participación de trabajadores.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Técnico Superior	Técnico Superior	Manualidades en prendas

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Supervisor

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Cursos Requeridos</b>
Programar la producción diaria para indicar al personal que está a su cargo lo que tiene que hacer cuadrando los pedidos	Conocimientos de procesos
Elaborar un ficha técnica del desarrollo de la muestra registrando el ingreso de las mismas y marcando las prendas para evitar pérdidas	Manejo de fichas técnicas y el desarrollo de los procesos de las muestras

#### **7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>		
	Alta	Media	Baja
Generación de Ideas			X
Monitoreo y Control			X
Recopilación y Organización de la información			X
Instrucción			X
Inspección de productos o servicios			X
Expresión Oral			X

#### **8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados		X	
Flexibilidad		X	
Iniciativa			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Operario Manualidades	Nivel: Operativo B
Departamento: U. Manualidades	Código: 3.1.1.02.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Aplicar diferentes procesos de manualidades y otros sobre las prendas tomando en cuenta parámetros y procesos establecidos para crear nuevos diseños en las mismas.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Aplicar el proceso esponja en las prendas utilizando la boya y pasando la esponja sobre las mismas para cambiar el tono de los pantalones.	5	2	2	9
Aplicar el proceso de lija (MB) utilizando tela cruda para sacar la goma y tomando en cuenta los diseños para desgaste y enviarlos a la planta.	5	2	2	9
Aplicar el proceso de san blas en las prendas utilizando la pistola, líquido de permanganato, pigmentos, resina, silicona para obtener colores índigos y/o aclarar el acabo.	5	2	2	9
Aplicar diferentes manufacturas en las prendas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efecto de mota sacando hilos de las prendas.</li> <li>2. Frosteo utilizando permanganato, piedra pómez, cloro para blanquear la ropa.</li> <li>3. Grapas doblando la ropa y pasando la plasti flecha para grapar la ropa.</li> <li>4. Bigotes utilizando la pistola con permanganato, esponja y lija para elaborar las prendas.</li> <li>5. EMT utilizando el esmeril desgastando las puntas de los pantalones.</li> <li>6. Pincel para desgastar las costuras.</li> <li>7. Pigmentos utilizando colores y/o pigmentos sobre las prendas.</li> <li>8. Semirotos para crear nuevos diseños.</li> </ol>	5	2	2	9
Revisar la producción contando las mismas para que los lotes vayan completos a la planta.	5	2	1	7
Informar el estado de las pomas chequeando que estén llenas.	3	2	1	5
Realizar un control de calidad interno informando la producción que tiene fallas para que las personas correspondientes realicen nuevamente el proceso.	5	2	2	9
Tomar en cuenta las diferentes advertencias, para el control antes del proceso con Hilos, Costuras rotas informando al inmediato	5	3	2	11

superior.				
-----------	--	--	--	--

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Ciclo Básico	Ciclo Básico	Ciclo Básico + cursos

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Corte y Confección de prendas

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Aplicar diferentes manufacturas a las prendas	Aplicación de manufacturas en telas

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias Laborales

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Inspección de productos y/o servicios			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Aprendizaje Continuo			X
Trabajo en equipo			X
Orientación a los resultados		X	
Flexibilidad			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Coordinador Muestras	Nivel: Profesional 3
Departamento: U. Muestras	Código: 3.1.3.05.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Programar, distribuir los requerimientos de producción supervisando y dando indicaciones al personal que tiene a su cargo.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Realizar el control de calidad de las muestras en la recepción y despacho de las mismas.	5	3	1	8
Verificar la utilización de los implementos de seguridad y ropa de trabajo en los operarios.	5	2	1	7
Revisar la producción para tomar acciones correctivas cuando estas no están de acuerdo a los parámetros establecidos, verificación con su inmediato superior.	5	3	1	8
Programar la producción diaria para indicar al personal que está a su cargo lo que tiene que hacer cuadrando los pedidos.	5	3	2	11
Llevar un control de horas extras y de la asistencia del personal llenando los formatos correspondientes para enviar a Contabilidad.	5	3	2	11
Elaborar un ficha técnica del desarrollo de la muestra registrando el ingreso de las mismas y marcando las prendas para evitar pérdidas.	5	3	2	11
Verificar que las actividades asignadas como urgentes se cumplan hasta que lleguen a su despacho, e indicar a este departamento el eminente despacho de esa producción.	2	3	1	5
Verificar la entrega de los turnos elaborando el acta de entrega de turno, donde se indique todas las novedades, incluso problemas de compañerismo, de trabajo en equipo, no participación de trabajadores.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Textil o afines

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	4 - 5 años
Contenido de la experiencia	Supervisor

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Programar la producción diaria para indicar al	Conocimientos de procesos

personal que está a su cargo lo que tiene que hacer cuadrando los pedidos	
Elaborar un ficha técnica del desarrollo de la muestra registrando el ingreso de las mismas y marcando las prendas para evitar pérdidas	Manejo de fichas técnicas y el desarrollo de los procesos de las muestras

### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Generación de Ideas			X
Monitoreo y Control			X
Recopilación y Organización de la información			X
Instrucción			X
Inspección de productos o servicios			X
Expresión Oral			X

### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados		X	
Flexibilidad		X	
Iniciativa			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Operario Muestras	Nivel: Operativo B
Departamento: U. Muestras	Código: 3.1.3.02.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Aplicar diferentes procesos de tinturación y otros sobre las prendas tomando en cuenta parámetros y procesos establecidos.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Realizar el proceso de muestras en las prendas.	5	2	2	9
Aplicar el proceso de tinturación a las prendas utilizando químicos.	5	2	2	9
Realizar el lavado del reactivo utilizando químicos y una temperatura apropiada establecidas en las fórmulas para sacar el colorante restante sin alterar ningún proceso ni variar su ejecución que no sea especificada en la fórmula.	5	2	2	9
Poner las actividades que van a realizar los operarios de lavadoras.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Ciclo Básico	Ciclo Básico	Ciclo Básico + cursos

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 -2 años
Contenido de la experiencia	Operario

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Realizar el proceso de muestras en las prendas	Conocimientos de procesos en las prendas
Realizar el lavado del reactivo utilizando químicos y una temperatura apropiada establecidas en las fórmulas para sacar el colorante restante	Conocimientos de tinturación en las prendas

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias Laborales

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Inspección de productos y/o servicios			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia
-----------	------------

	Alta	Media	Baja
Aprendizaje Continuo			X
Trabajo en equipo			X
Orientación a los resultados		X	
Flexibilidad			X
Conocimiento del Entorno Organizacional			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Asistente Administrativa	Nivel: Profesional 1
Departamento: Subgerencia	Código: 2.5.03.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Elaborar memos, registros y demás documentos que necesiten en el área donde trabaja llevando un control y archivando los mismos. Atender tanto al cliente interno como externo vía telefónica y/o personalmente.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Elaborar memos, oficios y otros documentos que se necesiten en el área.	5	3	2	11
Coordinar eventos donde participa la empresa, avisando a las personas delegadas en dichas participaciones y coordinando la logística para dichos eventos.	2	3	3	11
Convocar a reuniones de área, estableciendo el orden del día.	5	3	1	8
Atender al cliente interno y externo vía telefónica o personalmente para dar una buena imagen a la empresa.	5	4	3	17
Archivar la documentación llevando un orden cronológico.	5	2	1	7
Revisar y colaborar con el ingreso de la información en los files del personal.	2	2	1	4
Realizar la apertura de cuentas virtuales para los empleados nuevos contactándose con el banco y enviando los datos de los mismos para poder ingresar el número de la cuenta en el rol.	1	3	2	7
Colaborar con el registro de avisos de entrada y salida en los Carnet del IESS poniendo la fecha, firma y sello de la empresa.	1	3	1	4
Realizar los pedidos de suministros de oficina y materiales tomando en cuenta los requerimientos de las diferentes áreas.	2	3	1	5
Llevar el control de la asistencia del personal al comedor registrando las personas y su firma para pagar dicho servicio.	5	3	1	8
Mantener un control de la documentación activa y pasiva en el sistema, registrando y archivando la misma en forma cronológica y por departamentos.	2	3	2	8
Depurar y reciclar la documentación obsoleta tomando en cuenta la Norma de Calidad.	2	3	2	8
Participar en actividades de Call Center llamando a los clientes para conocer como está la atención a los mismos o sus necesidades para presentar un reporte.	2	2	2	6

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Especifique los diplomas o</b>	<b>Indique el área de</b>
------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

	títulos requeridos	conocimientos formales
Superior	Tecnología	Administración o afines

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	3 – 4 años
Contenido de la experiencia	Asistente Administrativa

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

Actividades Esenciales	Cursos Requeridos
Atender al cliente interno y externo vía telefónica o personalmente	Atención al cliente, Relaciones públicas
Elaborar memos, oficios y otros documentos	Conocimientos de secretariado
Archivar la documentación	Técnicas de archivo

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la información			X
Expresión Escrita			X
Expresión Oral			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Iniciativa			X
Construcción de relaciones			X
Orientación de Servicio			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Chofer	Nivel: Asistente Administrativo B
Departamento: Logística	Código: 2.5.04.2

**2.- MISION DEL PUESTO**

Garantizar un servicio eficiente y oportuno de transporte en la entrega y recepción de la producción a los clientes y usuarios.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Verificar diariamente las condiciones de funcionamiento del vehículo revisando los aditivos, el nivel de aceite, gasolina y otros para mantener al vehículo en perfectas condiciones.	5	5	3	18
Reportar daños o averías graves del vehículo comunicando al inmediato superior para que se envíe al vehículo a reparación.	1	3	1	4
Revisar las guías para organizar el recorrido y visitar a los clientes de acuerdo a un orden establecido.	5	5	1	6
Chequear los ítems que constan en la guía de remisión, realizando el conteo de manera visual.	5	2	1	
Cargar en el vehículo la producción a entregar revisando las facturas y guías correspondientes para entregar la mercadería en los lugares indicados.	5	5	3	20
Despachar la producción descargando la misma y revisando las guías y facturas correspondientes para que el cliente firme las mismas.	5	5	3	20
Hacer firmar al cliente el recorrido indicándole que escriba la hora, fecha y producción entregada para llevar un control.	5	2	1	7
Llenar las Hojas de Ruta registrando la hora, fecha y lugar donde entregaron la producción para mantener un control y cumplir con los Índices de Gestión de Calidad establecidos.	5	3	1	8
Mensualmente llenar las Hojas de Control del Mantenimiento del Vehículo para cumplir con los Índices de Gestión de Calidad establecidos.	2	3	2	8
Semanalmente realizar la limpieza del vehículo para mantenerlo en perfectas condiciones.	4	2	2	8
Solicitar autorización para el embarque de personas extrañas a los vehículos de la empresa siempre y cuando las labores que vayan a realizar sean propias de la empresa.	5	3	1	8
Viajar en horas adecuadas de acuerdo a las disposiciones de la empresa.	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de Instrucción:</b>	<b>Especifique los diplomas o títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales</b>
Bachiller	Bachiller	Licencia Profesional

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Dimensiones de la experiencia	1 – 2 años
Contenido de la experiencia	Chofer Profesional

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Conocimientos Requeridos</b>
Verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo	Conocimientos básicos de mecánica automotriz
Despachar la producción a entregar revisando las facturas y guías correspondientes	Conocimientos de entrega y despacho de mercadería
Llenar las Hojas de Ruta registrando la hora, fecha y lugar donde entregaron la producción para mantener un control y cumplir con los Índices de Gestión de Calidad establecidos	Conocimientos de Hojas de Ruta y otros registros relacionados con Índices de Gestión de Calidad

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la Información			X
Detección de Averías			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

<b>Destrezas</b>	<b>Relevancia</b>		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Flexibilidad		X	
Iniciativa		X	
Construcción de Relaciones			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Ayudante Chofer	Nivel: Asistente Administrativo B
Departamento: Logística	Código: 2.5.03.1

**2.- MISION DEL PUESTO**

Brindar apoyo eficiente y oportuno en el transporte, entrega y recepción de la producción a los clientes y usuarios.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Colaborar en cargar en el vehículo la producción a entregar revisando las facturas, guías correspondientes y contando la producción para entregar la mercadería en los lugares indicados.	5	3	3	14
Colaborar en el despacho de la producción revisando las guías y facturas correspondientes para que el cliente firme las mismas.	5	3	3	14
Colaborar en el despacho de la producción a los clientes contando la misma para entregarla completa.	5	3	1	8
Colaborar en llenar las Hojas de Ruta registrando la hora, fecha y lugar donde entregaron la producción para mantener un control y cumplir con los Índices de Gestión de Calidad establecidos.	5	2	1	7
Llevar un registro de las Hojas de Ruta archivando las mismas para mantener un control.	5	2	2	9
Colaborar en los recorridos chequeando el vehículo y la producción para evitar pérdidas de la misma.	5	5	3	20
Quincenalmente realizar la limpieza del vehículo para mantenerlo en perfectas condiciones.	3	2	2	7
Quincenalmente archivar las Hojas de Mantenimiento del vehículo para mantener un control.	3	2	1	5
Informar de manera oportuna los acontecimientos suscitados en el transcurso de las labores.	5	2	1	7
Mantener el celular cargado y prendido, percatarse de que no falte estas condiciones.	5	2	1	7
Mantener en la ausencia de las personas del transporte las puertas cerradas, con seguro.	5	3	1	8

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachillerato	Bachiller	Bachiller + cursos

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años

Contenido de la experiencia	Recepción y despacho de mercadería
-----------------------------	------------------------------------

#### 6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
Colaborar en los recorridos chequeando el vehículo y la producción a entregarse	Recepción y despacho de mercadería
Colaborar en el despacho de la producción revisando las guías y facturas correspondientes para que el cliente firme las mismas	Recepción y despacho de mercadería
Llevar un registro de las Hojas de Ruta archivando las mismas	Técnicas de archivo

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la Información			X

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Flexibilidad		X	
Iniciativa			X
Conocimiento del Entorno Organizacional			X
Construcción de Relaciones			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Despachador	Nivel: Asistente Administrativo A
Departamento: Logística	Código: 2.5.03.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Realizar actividades relacionadas con la recepción, clasificación, custodia y entrega de la producción.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Recibir la producción para clasificarla y adjuntar la guía de remisión para entregar la misma.	5	2	2	9
Preparar los pedidos solicitados por el Departamento de Ventas.	5	2	2	9
Contabilizar la producción para verificar que la misma esté completa.	5	2	2	9
Realizar el inventario mensual de la producción para entregar al Jefe de Planta para codificar la misma.	2	3	3	11
Atender al cliente interno en el despacho de la producción.	5	3	2	11
Elaborar notas de ingreso, egreso y devolución de la producción ya sea a planta o a ventas para entregar al cliente.	5	3	2	11
Empacar la producción a entregar.	5	3	1	8
Entregar de manera adecuada la producción haciendo saber al cliente externo sobre las cantidades que se embarcan.	5	3	2	11
Atender al cliente tanto interno como externo demostrando educación y manteniendo las buenas maneras.	5	2	1	7
Guiar el reclamo a su jefe inmediato cuando exista una producción no acorde con la calidad.	5	2	1	7
Cuando existan temas técnicos referir estos a la persona indicada (referirse a las personas pueden dar soporte técnico).	5	2	1	7

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	Bachiller	Bachiller + curso Adm. Bodegas

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Recepción y despacho de mercadería

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
Despacho de la producción	Despacho de mercadería
Elaborar notas de ingreso, egreso y devolución de la	Recepción y despacho de mercadería

producción ya sea a planta o a ventas	
Recibir la producción para clasificarla y adjuntar la guía de remisión para entregar	Recepción y despacho de mercadería

#### 7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la Información			X

#### 8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Construcción de Relaciones			X

**1.- DATOS DE IDENTIFICACION**

Puesto: Recibidor	Nivel: Asistente Administrativo A
Departamento: Logística	Código: 2.5.03.0

**2.- MISION DEL PUESTO**

Realizar actividades relacionadas con la recepción, clasificación, custodia y entrega de la producción.

**3.- ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	F	CO	CM	T
Recibir la producción para clasificarla y adjuntar la guía de remisión para entregar al área respectiva.	5	2	2	9
Recibir los pedidos del Departamento de Ventas para prepararlos.	5	2	2	9
Contabilizar la producción para verificar y enviar al área respectiva.	5	2	2	9
Atender al cliente interno en la recepción de la producción y al cliente externo en la agilidad en la atención al mismo.	5	3	2	11
Elaborar los contratos de servicio de recepción de las prendas incluyendo las prendas y anotando la guía de remisión del cliente, la fecha, el nombre del cliente, tipo de proceso, cantidad, peso, tipo de prenda para enviarlos a planta.	5	3	2	11
Ingresar al sistema los contratos de servicio.	5	3	1	8

**4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de Instrucción:	Especifique los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	Bachiller	Bachiller + curso Adm. Bodegas

**5.- EXPERIENCIA REQUERIDA**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dimensiones de la experiencia	2 – 3 años
Contenido de la experiencia	Recepción y despacho de mercadería

**6.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos
Recepción de la producción	Recepción de mercadería
Elaborar notas de ingreso, egreso y devolución de la producción	Recepción y despacho de mercadería
Preparar los pedidos solicitados por el Departamento de Ventas	Recepción y despacho de mercadería

**7.- DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS**

Ir al Catálogo de Competencias

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja

Pensamiento Conceptual			X
Recopilación y Organización de la Información			X

**8.- DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES)**

Destrezas	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo			X
Construcción de Relaciones			X

## ANEXO 3: TABLAS DE VALORACION

PROCESOS Y COLORES		1.- DATOS GENERALES						
PUESTO: SUBGERENTE								
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN		2.2. EXPERIENCIA						
<input type="checkbox"/>	Primaria	13	<b>NO PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	26	Servicios					
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	40	Operativo					
<input type="checkbox"/>	Bachiller	53	Administrativo					
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	66	Técnico					
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	80	<b>PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	93	Ej. apoyo					
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	106,33	Ej. de procesos					
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	120	Ej. y supervisión de procesos					
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	133	Ej. y coordinación de procesos					
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	146,33	<b>DIRECTIVO</b>					
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	160	Dirección					
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	180						
<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	200						
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN		2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN						
<input type="checkbox"/>	1	20	1					
<input type="checkbox"/>	2	40	2					
<input type="checkbox"/>	3	60	3					
<input type="checkbox"/>	4	80	4					
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	5					
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES		3.2. CONDICIONES DE TRABAJO						
<input type="checkbox"/>	1	20	1					
<input type="checkbox"/>	2	40	2					
<input type="checkbox"/>	3	60	3					
<input type="checkbox"/>	4	80	4					
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	5					
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS		4.2. R. POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS						
<input type="checkbox"/>	1	20	1					
<input type="checkbox"/>	2	40	2					
<input type="checkbox"/>	3	60	3					
<input type="checkbox"/>	4	80	4					
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100	5					
4.3. R. POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	10						
<input type="checkbox"/>	2	20						
<input type="checkbox"/>	3	30						
<input checked="" type="checkbox"/>	4	40						
<input type="checkbox"/>	5	50						
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias			Responsabilidad					
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	T. Decisiones	C. Trabajo	C. Resultados	R. x Equipos, Materiales, Herramientas	R. x Dinero o Documentos Valorados
200	200	100	100	100	80	100	50	40
<b>Puntaje Total</b>		970						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Dirección						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS					
<b>1.- DATOS GENERALES</b>									
PUESTO: GERENTE									
DEPARTAMENTO: GERENCIA									
<b>2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>									
<b>2.1. INSTRUCCIÓN</b>				<b>2.2. EXPERIENCIA</b>					
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22		
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44		
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66		
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89		
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111		
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133		
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>					
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección		200		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180						
<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría		200						
<b>2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN</b>				<b>2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN</b>					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100		
<b>3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>									
<b>3.1. TOMA DE DECISIONES</b>				<b>3.2. CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100		
<b>4.- RESPONSABILIDAD</b>									
<b>4.1. CONTROL DE RESULTADOS</b>				<b>4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS</b>					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50		
<b>4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS</b>									
<input type="checkbox"/>	1		10						
<input type="checkbox"/>	2		20						
<input type="checkbox"/>	3		30						
<input type="checkbox"/>	4		40						
<input checked="" type="checkbox"/>	5		50						
<b>5.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>									
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad			
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados	
200	200	100	100	100	100	100	50	50	
<b>Puntaje Total</b>		1000							
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Dirección							
<b>6.- OBSERVACIONES</b>									
Fecha		15/01/2009							

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: DIRECTOR FINANCIERO				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: FINANCIERO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input checked="" type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
180	178	100	80	100	80	80	30	50
<b>Puntaje Total</b>		878						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 5						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: AUXILIAR CONTABLE				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: FINANCIERO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>	111	
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
106	111	60	60	60	60	60	30	50
<b>Puntaje Total</b>		597						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
_____ Consultor Externo				_____ Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: ASISTENTE ARCHIVO				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: FINANCIERO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input checked="" type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
66	66	20	40	40	40	40	40	50
<b>Puntaje Total</b>		402						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Asistente Administrativo B						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
_____ Consultor Externo				_____ Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: MENSAJERO				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: FINANCIERO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input checked="" type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
	Ciclo Básico + cursos		40	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo		44	
	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
	Profesional - 6 años o más		180					
	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	
	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	
	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		10	
	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input checked="" type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
26	44	20	40	20	60	20	10	30
<b>Puntaje Total</b>		270						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Operativo A						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS					
PUESTO: ANALISTA R.R.H.H.				1.- DATOS GENERALES					
				DEPARTAMENTO: RRRH					
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO									
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA					
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22		
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44		
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66		
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89		
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111		
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133		
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>					
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180						
<input type="checkbox"/>	Maestría		200						
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100		
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO									
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100		
4.- RESPONSABILIDAD									
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50		
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS									
<input type="checkbox"/>	1		10						
<input type="checkbox"/>	2		20						
<input type="checkbox"/>	3		30						
<input checked="" type="checkbox"/>	4		40						
<input type="checkbox"/>	5		50						
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN									
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad			
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados	
160	155	100	100	100	60	100	30	40	
<b>Puntaje Total</b>		845							
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 4							
6.- OBSERVACIONES									
Fecha		15/01/2009							
Consultor Externo				Sub Gerente					

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES								
PUESTO: COORDINADOR IT								
DEPARTAMENTO: SISTEMAS								
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
160	155	100	80	80	60	100	40	40
<b>Puntaje Total</b>		815						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 3						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS					
PUESTO: DIRECTOR MERCADEO				1.- DATOS GENERALES					
				DEPARTAMENTO: MERCADEO					
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO									
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA					
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22		
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44		
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66		
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89		
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>					
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111		
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133		
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178		
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>					
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200		
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180						
<input type="checkbox"/>	Maestría		200						
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60		
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80		
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100		
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO									
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60		
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80		
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100		
4.- RESPONSABILIDAD									
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS					
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10		
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20		
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30		
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40		
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50		
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS									
<input type="checkbox"/>	1		10						
<input type="checkbox"/>	2		20						
<input type="checkbox"/>	3		30						
<input type="checkbox"/>	4		40						
<input checked="" type="checkbox"/>	5		50						
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN									
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad			
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados	
180	178	100	100	100	80	80	30	50	
<b>Puntaje Total</b>		898							
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 5							
6.- OBSERVACIONES									
Fecha		15/01/2009							
Consultor Externo				Sub Gerente					

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: VENDEDOR SENIOR				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: MERCADEO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
133	111	80	100	80	80	60	30	40
<b>Puntaje Total</b>		714						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 2						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				



PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: DIRECTOR PRODUCCION				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input checked="" type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
160	178	80	80	100	100	100	50	40
<b>Puntaje Total</b>		888		<b>Grado</b>		13		
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 5						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: COORDINADOR PLANTA				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (PLANTA)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
133	133	80	80	80	100	80	50	30
<b>Puntaje Total</b>		766						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 3						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS			
PUESTO: SUPERVISOR PLANTA				1.- DATOS GENERALES			
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (PLANTA)			
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO							
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA			
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180				
<input type="checkbox"/>	Maestría		200				
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN			
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO							
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO			
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40
<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
4.- RESPONSABILIDAD							
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS			
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS							
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10				
<input type="checkbox"/>	2		20				
<input type="checkbox"/>	3		30				
<input type="checkbox"/>	4		40				
<input type="checkbox"/>	5		50				
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN							
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad	
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas
106	111	40	60	40	80	80	50
<b>Puntaje Total</b>		577					
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional					
6.- OBSERVACIONES							
Fecha		15/01/2009					
Consultor Externo				Sub Gerente			

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: OPERARIO				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (PLANTA)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input checked="" type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
40	44	20	20	20	80	40	50	10
<b>Puntaje Total</b>		324						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Operativo B						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: OPERARIO CENTRIFUGADO-SECADO				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (PLANTA)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input checked="" type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
40	44	20	20	20	80	40	50	10
<b>Puntaje Total</b>		324						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Operativo B						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: COORDINADOR MUESTRAS				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (UNIDAD MUESTRAS)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
146	155	80	80	80	80	80	50	20
<b>Puntaje Total</b>		771						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 3						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS			
PUESTO: OPERARIO MUESTRAS				1.- DATOS GENERALES			
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (UNIDAD MUESTRAS)			
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO							
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA			
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22
<input checked="" type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo		44
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180				
<input type="checkbox"/>	Maestría		200				
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO							
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
4.- RESPONSABILIDAD							
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS			
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS							
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10				
<input type="checkbox"/>	2		20				
<input type="checkbox"/>	3		30				
<input type="checkbox"/>	4		40				
<input type="checkbox"/>	5		50				
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN							
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad	
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas
40	44	20	20	20	60	40	30
<b>Puntaje Total</b>		284					
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Operativo B					
6.- OBSERVACIONES							
Fecha		15/01/2009					
Consultor Externo				Sub Gerente			

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: COORDINADOR MANUALIDADES				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (UNIDAD MANUALIDADES)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
133	133	80	80	80	100	80	50	30
<b>Puntaje Total</b>		766						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 3						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: SUPERVISOR MANUALIDADES				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (UNIDAD MANUALIDADES)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
106	111	40	60	40	80	80	50	10
<b>Puntaje Total</b>		577						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: OPERARIO MANUALIDADES				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: PRODUCCION (UNIDAD MANUALIDADES)				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input checked="" type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
40	44	20	20	20	60	40	30	10
<b>Puntaje Total</b>		284						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Operativo B						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
_____ Consultor Externo				_____ Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: DIRECTOR MANTENIMIENTO				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
160	155	80	60	80	100	80	50	10
<b>Puntaje Total</b>		775						
<b>Grupo Ocupacional</b>		Profesional 3						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: AUXILIAR MECANICA INDUSTRIAL				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
80	89	40	40	40	100	60	40	10
<b>Puntaje Total</b>		499						
<b>Grupo Ocupacional</b>		Técnico A						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: AUXILIAR CONSTRUCCIÓN				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input checked="" type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
	Ciclo Básico		26	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios		22	
	Ciclo Básico + cursos		40		Operativo		44	
	Bachiller		53		Administrativo		66	
	Bachiller + cursos		66		Técnico		89	
	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
	Bachiller Técnico + cursos		93		Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
	Técnico Superior		106		Ejecución de procesos		133	
	Profesional - Tecnología		120		Ejecución y supervisión de procesos		155	
	Profesional - 3 años		133		Ejecución y coordinación de procesos		178	
	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
	Profesional - 5 años		160		Dirección		200	
	Profesional - 6 años o más		180					
	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	
	2		40		2		40	
	3		60		3		60	
	4		80		4		80	
	5		100		5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20		1		20	
	2		40		2		40	
	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	
	4		80		4		80	
	5		100		5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		10	
	2		40		2		20	
	3		60		3		30	
	4		80		4		40	
	5		100		5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
	2		20					
	3		30					
	4		40					
	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
13	22	20	20	20	60	20	10	10
<b>Puntaje Total</b>		195						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Auxiliar Servicios						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
_____ Consultor Externo				_____ Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS			
PUESTO: AUXILIAR SERVICIOS				1.- DATOS GENERALES			
				DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO			
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO							
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA			
<input checked="" type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios		22
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Administrativo		44
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Operativo		66
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180				
<input type="checkbox"/>	Maestría		200				
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO							
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
4.- RESPONSABILIDAD							
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		10
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS							
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10				
<input type="checkbox"/>	2		20				
<input type="checkbox"/>	3		30				
<input type="checkbox"/>	4		40				
<input type="checkbox"/>	5		50				
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN							
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad	
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas
13	22	20	20	20	40	20	10
<b>Puntaje Total</b>		175					
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Auxiliar Servicios					
6.- OBSERVACIONES							
Fecha		15/01/2009					
Consultor Externo				Sub Gerente			

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS			
PUESTO: GUARDIA				1.- DATOS GENERALES			
				DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO			
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO							
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA			
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input checked="" type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + T. Artesanal		40	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativo		44
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180				
<input type="checkbox"/>	Maestría		200				
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO							
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100
4.- RESPONSABILIDAD							
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS			
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS							
<input type="checkbox"/>	1		10				
<input type="checkbox"/>	2		20				
<input type="checkbox"/>	3		30				
<input type="checkbox"/>	4		40				
<input checked="" type="checkbox"/>	5		50				
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN							
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad	
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas
26	44	20	40	20	80	20	50
<b>Puntaje Total</b>		350					
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Asistente Administrativo A					
6.- OBSERVACIONES							
Fecha		15/01/2009					
Consultor Externo				Sub Gerente			

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: LOGISTICA				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	
<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input checked="" type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
120	111	60	100	60	40	80	40	30
<b>Puntaje Total</b>		641						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Profesional 1						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: RECIBIDOR				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: LOGISTICA				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
66	66	40	40	20	40	40	30	10
<b>Puntaje Total</b>		352						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Asistente Administrativo A						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
_____ Consultor Externo				_____ Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: DESPACHADOR				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: LOGISTICA				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	53	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	66	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller + cursos	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico	<input type="checkbox"/>	80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos	<input type="checkbox"/>	93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo	<input type="checkbox"/>	111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	<input type="checkbox"/>	120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años	<input type="checkbox"/>	133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input type="checkbox"/>	178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	160	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	180					
<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20	
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30	
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40	
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	100	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10					
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	20					
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	30					
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	40					
<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
66	66	40	40	20	40	40	30	10
<b>Puntaje Total</b>		352						
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Asistente Administrativo A						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
_____ Consultor Externo				_____ Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: CHOFER				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: LOGISTICA				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input checked="" type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
93	89	40	60	40	100	40	50	10
<b>Puntaje Total</b>		522						
<b>Grupo Ocupacional</b>		Asistente Administrativo A						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				

PROCESOS Y COLORES				VALORACION DE PUESTOS				
PUESTO: AYUDANTE CHOFER				1.- DATOS GENERALES				
				DEPARTAMENTO: LOGISTICA				
2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO								
2.1. INSTRUCCIÓN				2.2. EXPERIENCIA				
<input type="checkbox"/>	Primaria		13	<b>NO PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico		26	<input type="checkbox"/>	Servicios		22	
<input type="checkbox"/>	Ciclo Básico + cursos		40	<input type="checkbox"/>	Operativo		44	
<input type="checkbox"/>	Bachiller		53	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo		66	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller + cursos		66	<input type="checkbox"/>	Técnico		89	
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico		80	<b>PROFESIONALES</b>				
<input type="checkbox"/>	Bachiller Técnico + cursos		93	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico/Administrativo		111	
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior		106	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		133	
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		120	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		155	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 3 años		133	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		178	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		146	<b>DIRECTIVO</b>				
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		160	<input type="checkbox"/>	Dirección		200	
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		180					
<input type="checkbox"/>	Maestría		200					
2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN				2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO								
3.1. TOMA DE DECISIONES				3.2. CONDICIONES DE TRABAJO				
<input type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		20	
<input checked="" type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		40	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input type="checkbox"/>	3		60	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input checked="" type="checkbox"/>	4		80	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		100	
4.- RESPONSABILIDAD								
4.1. CONTROL DE RESULTADOS				4.2. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS				
<input checked="" type="checkbox"/>	1		20	<input type="checkbox"/>	1		10	
<input type="checkbox"/>	2		40	<input type="checkbox"/>	2		20	
<input type="checkbox"/>	3		60	<input checked="" type="checkbox"/>	3		30	
<input type="checkbox"/>	4		80	<input type="checkbox"/>	4		40	
<input type="checkbox"/>	5		100	<input type="checkbox"/>	5		50	
4.3. RESPONSABILIDAD POR DINERO O DOCUMENTOS VALORADOS								
<input checked="" type="checkbox"/>	1		10					
<input type="checkbox"/>	2		20					
<input type="checkbox"/>	3		30					
<input type="checkbox"/>	4		40					
<input type="checkbox"/>	5		50					
5.- RANGOS DE PONDERACIÓN								
Competencias				Complejidad Puesto		Responsabilidad		
Instrucción	Experiencia	H. Gestión	H. Comunicación	Toma de Decisiones	Condiciones de Trabajo	Control de Resultados	Responsabilidad x Equipos, Materiales, Herramientas	Responsabilidad x Dinero o Documentos Valorados
66	66	40	60	40	80	20	30	10
<b>Puntaje Total</b>		412						
<b>Grupo Ocupacional</b>		Asistente Administrativo B						
6.- OBSERVACIONES								
Fecha		15/01/2009						
Consultor Externo				Sub Gerente				