



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DUAL**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA ELECTROBAHÍA CIA LTDA. PERIODO 2013”**

**AUTORA:**

**ERIKA ESTEFANÍA ROBALINO VACA**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

**Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ELECTROBAHÍA CIA LTDA. PERIODO 2013”previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas Modalidad Dual., ha sido desarrollado por la Srta. ERIKA E. ROBALINO VACA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.**

**ING. LARA NORIEGA GERARDO LUIS  
ASESOR DE TESIS**

**ING. FLORES DÁVILA JAIME VINICIO  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, ERIKA E. ROBALINO VACA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.**

**ERIKA E. ROBALINO VACA**

## **DEDICATORIA**

Gracias a Dios por haberme dado a vida y por permitirme culminar con una etapa más de mi vida, gracias también a esas personas importantes de mi existencia, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado, con todo mi cariño esta tesis les dedico a ustedes:

Mami Rosi

Papi Byron

Mami Queli

Mami Pía

Papi Ángel

Y mis Hermanos.

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano en Electrobahía Cía. Ltda. el cual ayudará a complementar el sistema de calidad de la empresa, fortaleciendo el talento humano en aras de mejorar el desempeño y la productividad, haciéndolo más eficaz y eficiente, para así alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Para la presente indagación se utilizaron 3 tipos de investigación las cuales son: Investigación Aplicada, Investigación Analítica e Investigación de campo las cuales me ayudaron a descubrir las falencias que existe en la empresa de acuerdo al proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitaciones de recursos humanos, salarios y valoración de puestos.

De la investigación se determina que existe sobrecarga laboral y mala asignación de funciones y responsabilidades, en especial de los que han realizado estudios de tercer y cuarto nivel; y, su puesto no guarda relación con la formación académica, considerando los procesos establecidos dentro de la empresa así como las edades del personal, es conveniente se recomiende aplicar el Sistema de Administración Integrado del Talento Humano para lograr eficiencia, eficacia y efectividad del personal; aplicando los subsistemas de administración del talento humano desarrollado en la presente investigación, lo que conllevaría a la potencialización del talento humano y ahorro en la masa salarial.

**LARA NORIEGA GERARDO LUIS**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **ABSTRACT**

The objective of the following research is to design a system of Human Resource Management of Electrobahía Cia. Ltda. It will help to complement the quality system of the company strengthening human resources in order to improve performance and productivity, making it more effective and efficient achieving business objectives and goals.

For the following research used three types of research such as: Applied Research, Research and Research Analytical field which helped to discover the things that affect the company development according to the process of personnel selection, training resources and salaries and job evaluation.

The investigation determined that there are overworked and assigning roles, especially those who have studied third and fourth level; and their work is not related to academic training, considering the processes established within the company as well as staff age. It should be recommended to apply the Integrated Management System Human Resource to achieve efficiency, effectiveness and efficiency of staff; applying management subsystems of human talent developed in the present investigation, which would lead to the potentiation of human talent and payroll saving.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Electrobahía Cía. Ltda. En su afán de mantener su política de calidad busca lograr la satisfacción de sus clientes, optimizando la productividad teniendo en cuenta el talento humano, es por tal razón que la empresa ve la necesidad de fortalecer su capital humano mediante el diseño e implementación de un sistema integral de gestión de talento humano que le permita mejorar el desempeño y la productividad siendo más eficaz y eficiente su fuerza laboral, para así alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Actualmente en Electrobahía Cía. Ltda. La administración del talento humano es llevada a cabo por el departamento de recursos humanos, el cual se encarga de dirigir y coordinar el proceso de gestión del Talento Humano. La empresa maneja básicamente un sistema de administración autoritario el cual se concentra en el nivel superior de la empresa, donde la junta de socios está al tanto de lo que ocurre con el personal y toma decisiones finales.

Teniendo en cuenta que la motivación humana es uno de los factores internos que requiere de mayor atención en las empresas, el cual se ve reflejado en el clima organizacional, se logró observar que en la empresa no se ha realizado un análisis del clima organizacional que le permita determinar las causas de rotación de personal que se vienen presentando en la empresa, con el fin de buscar mecanismos que logren disminuir este fenómeno y elevar la moral de los trabajadores.

De igual forma se pudo comprobar que la empresa presenta algunas falencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues esta no tiene definido el mercado donde entrara a buscar candidatos para abastecer su proceso selectivo.

La empresa aunque cuenta con cronogramas de formación y capacitación de personal establecidos, algunos de estos no se han logrado llevar a cabo debido a la resistencia al

cambio por parte de los trabajadores, por tal motivo deben ser rediseñadas teniendo en cuenta las necesidades de crecimiento y desarrollo de Electrobahía Cía. Ltda.

Por último podemos concluir que Electrobahía Cía. Ltda. No cuenta con el proceso de gestión del talento humano, por tal motivo la empresa busca diseñar e implementar un sistema de gestión de talento humano ágil, consultivo, democrático, participativo, basado en los valores humanos, con el cual se logre crear condiciones organizacionales mediante las cuales se puedan alcanzar los objetivos individuales y empresariales.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

De acuerdo al análisis realizado, la presente investigación se desarrolló en base al siguiente problema:

¿El diseño de un sistema de administración integrado aplicado al talento humano de “Electrobahía Cía. Ltda.”, permitirá conducir a la organización hacia un manejo administrativo flexible e integral del mismo, con un enfoque que tienda a personalizar y a ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades intelectuales?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La investigación se realizara en la empresa Electrobahía Cía. Ltda. En el departamento de Talento Humano, el año de investigación del proyecto será 2013.

## **1.2 Justificación.**

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología y las actividades de apoyo; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para



mantener el negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financiero y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano en Electrobahía Cía. Ltda. Nace de la necesidad de complementar su sistema de calidad, fortaleciendo el talento humano en aras de mejorar el desempeño y la productividad, haciéndolo más eficaz y eficiente, para así alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Para lograr administrar exitosamente el Talento Humano de manera que el personal se sienta parte integral de la empresa, es importante plantearse algunas interrogantes: ¿mejorando los procesos y procedimientos que conforman el Sistema de Gestión del Talento Humano se contara con personal más capacitado y motivado para trabajar en la empresa?; ¿apoyando el desarrollo del personal, se lograra contar con trabajadores más comprometidos con la empresa?

Lograr una adecuada Gestión del Talento Humano en Electrobahía Cía. Ltda. También se convierte en un reto y a la vez una satisfacción para mí como estudiante en práctica, ya que me permita aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera como estudiante, adquirir experiencia en el campo laboral y a la vez realizarme una autoevaluación que me indique que tan preparada me encuentro para inferir en el ámbito empresarial.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema Integral de Talento Humano en la Empresa Electrobahía Cía. Ltda. Periodo 2013”

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Efectuar un diagnostico que permita conocer de manera clara la situación actual de los procesos y procedimientos que se vienen aplicando en Electrobahía Cía. Ltda. en

cuanto al proceso de gestión del talento humano y las necesidades del mismo en la organización.

- Diseñar y documentar cada uno de los procesos identificados dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano.
- Analizar los diferentes cargos que conforman la empresa, con el fin de redefinir el manual de funciones, perfiles y responsabilidades.
- Realizar un análisis del clima organizacional al interior de la empresa, de tal forma que nos permita determinar el grado de satisfacción de la fuerza laboral y nos sirva de base para diseñar un programa de motivación de personal.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Dentro de investigaciones realizadas con anterioridad se ha notado que la empresa Electrobahía Cía. Ltda. No cuenta con un diseño integrado de Talento Humano para la mejora de la Gestión Administrativa, dicha empresa realiza sus actividades de Reclutamiento y Selección de personal de manera tradicional es decir realiza publicaciones por medios de prensa escritos, se recepta carpeta, se realiza entrevista y posteriormente se contrata el personal necesario para los puestos vacantes, dentro de las capacitaciones se realizan sin contar con un cronograma anual establecido, es decir la empresa realiza capacitaciones de manera espontánea y según las necesidades de la empresa, la remuneración del personal se realiza de acuerdo a la ley es decir el salario básico más horas extras y suplementarias, y más cumplimiento de metas.

#### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.2.1. Admisión del Talento Humano**

“El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no sólo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia, hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen las organizaciones donde desean trabajar.” (Chiavenato, 2004, p.82).

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Hay un verdadero esquema de depuración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que las poseen en grado elevado.

### **2.2.2. Reclutamiento de personas**

“Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.” (Alles, 2007, p.168).

El reclutamiento de personal es el primero de los subsistemas que se debe aplicar en la empresa, previo a la necesidad de personal por la existencia de la vacante. Para lo cual los candidatos deben cumplir con los requisitos mínimos definidos en el perfil del cargo.

El reclutamiento de las personas puede ser interno o externo. “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la empresa, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o de mayor jerarquía. El reclutamiento externo se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización.” (Chiavenato, 2004, p.95, 97).

La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena sus datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

El currículum vitae u hoja de vida tiene enorme importancia en el reclutamiento externo; funciona como un catálogo o portafolio del candidato y trae varias secciones: datos

personales (nombre, edad, dirección, teléfono y correo electrónico), formación académica (primaria, secundaria, tercer o cuarto nivel), experiencia profesional (empresas donde trabaja y ha trabajado); y, evaluaciones de desempeño (principales fortalezas y competencias personales). Los candidatos seleccionados son llamados a entrevistas, otros son archivados para tenerlos en cuenta en el futuro, siempre y cuando cumplan con los requisitos requeridos en la vacante existente.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas.
2. Agencias de reclutamiento: operadas por el gobierno, asociadas con organizaciones sin fines de lucro y particulares o privadas de reclutamiento.
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
4. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
5. Base de datos de candidatos.

### **2.2.3. Selección del personal**

“Selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.” (Alles, 2007, p.168)

“La selección de personal es un sistema de comparación y elección; (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.” (Chiavenato, 2002, p.115).

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que va a cubrir:

1. Descripción y análisis del cargo.

2. Técnica de los incidentes críticos.
3. Solicitud de personal.
4. Análisis del cargo en el mercado.
5. Hipótesis de trabajo.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica (profesiograma), que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado.

#### **2.2.4. Capacitación del Talento Humano**

“Es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacidad para la calidad y la productividad.” (Ayala, 2004, p.4).

“El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.” (Alles, 2007, p.219).

El entrenamiento por lo tanto es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, diseño del programa, implementación del programa y evaluación del programa. Entonces, el entrenamiento significa alcanzar el nivel de

desempeño por la empresa, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en la misma.

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la empresa, la misma que se debe diagnosticar a partir de investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento con las carencias de preparación profesional de los trabajadores, es decir, la diferencia entre lo que un trabajador debería saber, hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Por lo tanto el entrenamiento debe localizar estas necesidades o carencias y las elimina; es benéfico para los empleados, para la empresa y para el cliente.

Dentro de las capacitaciones también contamos con capacitaciones profesionales es decir con capacitaciones que servirán a los profesionales de la empresa para especializarse en el área que más operan.

### **2.2.5. Compensación del Personal.**

#### **Remuneraciones**

Art.328.- “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.425).

Art.95.- “... se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.” (Código de Trabajo, 2010, p.26).

## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 Hipótesis General**

El Diseño del Sistema Integrado De Talento Humano ayudara a mejorar el desempeño laboral de La Empresa Electrobahía Cía. Ltda.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- La planificación de recurso humano propicia mejora la eficiencia laboral en Electrobahía Cía. Ltda.
- La capacitación de recurso humano mejora la productividad del personal en Electrobahía Cía. Ltda.
- El desarrollo profesional incide en la competitividad del personal en Electrobahía Cía. Ltda.
- La responsabilidad mejora la puntualidad, en la rapidez de las tareas laborales del personal en Electrobahía Cía. Ltda.
- La Calidad de servicios del personal, propicia la Satisfacción al cliente Electrobahía Cía. Ltda.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Diseño de un Sistema Integrado de Talento Humano.

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Mejoramiento del manejo Administrativo de la empresa.



## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente indagación se utilizara 3 tipos de investigación las cuales son:

- **Investigación aplicada:** Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.
- **Investigación analítica:** Consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o invalidar.
- **Investigación de campo:** Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. Se trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendremos los datos más relevantes a ser analizados.

#### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que cuenta la presente investigación es de 74 personas divididas en diferentes departamentos como:

Presidencia

Departamento Administrativo – Gerencia General

Departamento Comercial

Departamento Financiero

Departamento Marketing

Departamento Talento Humano

La muestra con la que se realizara la investigación serán los jefes de cada departamento con los que cuenta la empresa es decir con 6 personas importantes dentro de la misma.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas e instrumentos con los que contaremos son:

#### **Entrevistas.**

Con esta técnica recopilaremos información mediante una conversación profesional, con la que obtendremos información acerca de lo que se está investigando; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación que se tenga con los empleados de la empresa.

#### **Encuesta.**

Esta técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

#### **Observación.**

Esta técnica consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis, la observación es un elemento fundamental de este proceso investigativo; en ella nos apoyaremos para obtener el mayor número de datos.

### 3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 1. Por favor indique: ¿qué tiempo labora usted en la empresa?

TIEMPO QUE LABORA	FRECUENCIA	%
menos de 5 años	3	50%
10 - 15 años	2	33%
15 - 20 años	1	17%
20 - 25 años	0	0%
25 - 30 años	0	0%
30 años en adelante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** El personal que labora en la empresa tiene amplia experiencia y gozan de estabilidad laboral, distribuida en los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa; entonces se puede decir que el personal de la compañía es laboralmente viejo para el tipo de empresa que es.

#### 2. ¿Qué tipo de formación académica tiene usted?

FORMACIÓN ACADÉMICA	FRECUENCIA	%
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Técnico superior	0	0%
Tercer Nivel	5	83%
Cuarto Nivel	1	17%
Estudiante en curso	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** La formación académica en la compañía es muy buena ya que la mayoría de empleados cuentan con estudios de tercer nivel pues la empresa apoya a todo los trabajadores para que culminen con sus estudios.

#### 3. ¿Cómo se enteró usted sobre el reclutamiento de personal para la empresa?

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	FRECUENCIA	%
Medios de comunicación	4	67%
Universidades	0	0%
Recomendación empleados	2	33%
Colegios	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** el 67% de los empleados han sido reclutados por medios de comunicación pero un 33% del personal no ha cumplido con este proceso es decir han sido reclutados por recomendaciones de empleados, esto debería terminar para que la empresa tenga empleados y trabajadores que cumplan los perfiles de competencia, habilidades y destrezas. Esto nos determina que la responsabilidad es de la administración en el proceso de reclutamiento y por lo tanto debe asumirlo para los próximos ingresos.

**4. En el proceso de selección: ¿qué etapas cumplió usted para ingresar a la empresa?**

PROCESO DE SELECCIÓN	FRECUENCIA	%
Solicitud de empleo	4	27%
Entrevista inicial	5	33%
Pruebas y test de selección	2	13%
Entrevista de selección	4	27%
Examen médico	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Es necesario que para las próximas contrataciones de personal se efectúe el proceso de selección determinando los perfiles que deben cumplir los aspirantes para cubrir la vacante; y, así se podrá tener el historial de cada uno de las personas que se presentan, tanto en sus competencias como en sus habilidades; además, para el personal estable que no tiene la información necesaria se debe efectuar este proceso, y para comprender mejor este subsistema se determinará en la propuesta de la investigación.

**5. ¿Ha tenido usted un ascenso de categoría en el último año?**

ASCENSO DE CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** El 83% de los empleados manifiestan que no han tenido un ascenso de categoría en la misma ya que se debería revisar los puestos y vacantes dentro de la empresa para poder ascender a empleados que lo merezcan y cumplan con los perfiles del puesto.

**6. ¿Conoce usted si existe un plan anual de capacitación en la empresa?**

PLAN DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** es importante preparar un plan anual de capacitación, con la colaboración de los jefes departamentales para cumplir con el proceso de entrenamiento luego de realizar la valoración de puestos y el análisis del diagnóstico de necesidades de entrenamiento para el personal de la empresa; ya que el mismo ayudará a determinar a quién entrenar, en que entrenar, donde y cuando entrenar; para incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente su labor.

**7. ¿Ha recibido usted capacitación de la empresa en los dos últimos años?**

RECIBO CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** De la investigación realizada se determina que la capacitación recibida en estos períodos se debe a que el departamento de recursos humanos, solicitó a que el personal acuda a la formación en eventos motivacionales de un día, con pena de ser sancionados en caso de no asistir; por lo que será necesario que se cumpla la capacitación preparada en cada una de las áreas de la empresa.

**a. Si contestó positivamente, ¿qué tipo de capacitación fue?**

LA CAPACITACIÓN FUE:	FRECUENCIA	%
Motivacional	4	67%
Área de trabajo	2	33%
Seguridad y salud	0	0%
Informática	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Es importante tener al personal motivado, pero más importante es que el personal reciba capacitación especializada en cada área del trabajo, lo que realmente daría un valor agregado a lo que realiza; y, como los programas de capacitación representan inversión se requiere que se produzca un retorno razonable.

**b. Si ha contestado usted Si a la pregunta 7, ¿cuántas horas de capacitación al año ha recibido?**

HORAS DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
1 - 20 horas	4	100%
21 - 40 horas	0	0%
40 o más	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** La capacitación no cumple con los requerimientos de los encuestados; entonces es necesario que la administración ponga en práctica un plan de capacitación que para el efecto debe elaborar el departamento de recursos humanos, en función a las necesidades del personal, del puesto de trabajo y del tiempo requerido.

**8. ¿Necesita usted capacitación de su área de trabajo para mejorar el desempeño?**

<b>CAPACITACIÓN ÁREAS DE TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Primero se debe realizar la evaluación del personal para determinar qué tipo de entrenamiento necesitan los empleados y trabajadores en cada una de las áreas de la empresa. Por lo tanto es preciso considerar que para el cumplimiento de la visión y misión de la compañía el personal debe estar capacitado en el 100% para el logro de sus objetivos estratégicos.

**9. ¿El cargo que desempeña está en función a su preparación educativa?**

<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Luego de la evaluación del personal se puede determinar que los trabajadores están cumpliendo sus labores en las diferentes áreas y con títulos que obedecen a su función o al puesto, algunos que no cumplen deberán solicitar el cambio que será beneficioso para el personal y la empresa.

**10. ¿Cuándo fue la última vez que le realizaron una evaluación de desempeño?**

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Hace un año	1	17%
Hace 5 años	1	17%
Más de 5 años	0	0%
Nunca	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** En primer lugar se debe realizar la evaluación de desempeño a todo el personal que labora en la empresa, el mismo que será importante para realizar un diagnóstico del talento humano que tiene la compañía.

**11. ¿Cree usted que el método de la estructura salarial en la empresa es equitativa e incentivadora?**

<b>ESTRUCTURA SALARIAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** De la información revisada en nóminas se puede determinar que la mayor parte del personal tiene sus sueldos de acuerdo a los reglamentos que propone el MINISTERIO DE RELACIONES LABORARES DEL ECUADOR, sus sueldos son importantes; y, con las horas extras, superan a las categorías superiores del MRL, por lo tanto se debe elaborar una escala salarial equitativa e incentivadora.

**12. Cree que los sueldos del personal de la empresa debe ser de acuerdo a:**

<b>SUELDOS DE PERSONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Educación	4	29%
Experiencia	4	29%
Habilida y Destreza	5	36%
Toma de Decisiones	1	7%
Riesgos de Seguridad y Salud	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** La administración de la empresa deberá establecer un nivel de remuneración equitativa en función al puesto y a su responsabilidad, por ello la importancia que debe establecer el departamento administrativo y el área de recursos humanos en lo que respecta a la valoración de puestos, para que el personal se sienta motivado y cumpla con las metas propuestas.



**13. ¿Cree que la empresa debe crear un plan de incentivos para los trabajadores?**

<b>PLAN DE INCENTIVOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Este plan de incentivos sería importante si se manejara con criterio de empresa comercializadora, ya que se puede concluir en razón de que la política salarial e incentivos son negociados directamente con las ventas obtenidas al término de cada mes.

**14. ¿Cree que los beneficios que usted tiene está acorde con las exigencias laborales?**

<b>BENEFICIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** La empresa cumple con los beneficios que exige la ley; y, los demás beneficios que perciben los trabajadores están relacionados directamente con las metas cumplidas en el mes. En la empresa todos los trabajadores estables desde el gerente, los empleados y trabajadores están protegidos por contratos.

**15. ¿Cree que debe realizarse una nueva valoración de cargos?**

<b>VALORACIÓN DE CARGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Es indispensable realizar una valoración de cargos sin importar el personal que ocupa el mismo. Esta valoración debe ser elaborada cumpliendo procedimientos técnicos

establecidos en el sistema de administración de personal propuesto. Esto ayudará a cumplir las expectativas del personal que no está satisfecho en la ejecución de sus labores en el puesto actualmente asignado, pudiendo ser como consecuencia de su preparación adquirida posteriormente a su contratación.

**16. ¿Recibió usted al ingresar a la empresa la inducción sobre los factores de riesgos existentes en la compañía?**

FACTORES DE RIESGO	FRECUENCIA	%
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** La administración de la compañía deberá establecer con el departamento de Talento Humano un plan de inducción a todo el personal que labora, ingrese a laborar o visite la empresa, sobre los factores de riesgo que existen en la empresa y sobre lo que se realiza en la misma.

**17. ¿Conoce usted las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo?**

NORMAS Y REGLAMENTOS	FRECUENCIA	%
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** La administración deberá establecer un plan de capacitación y socialización, de tal forma que el 100% de los trabajadores conozcan y manejen los elementos básicos de las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo.

**18. ¿Está consciente usted de la necesidad de cumplir con las normas y disposiciones de seguridad industrial?**

NORMAS Y REGLAMENTOS	FRECUENCIA	%
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** El departamento de Talento Humano deberá mantener el plan de capacitación sobre las normas y disposiciones de seguridad industrial, de tal forma que el 100% del personal conozca y esté consciente de cumplir con este particular.

**19. ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo que mantiene en la empresa?**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

**Análisis.-** Con la implementación del sistema de gestión de calidad, la administración tiene la obligación de comunicar y socializar a todos los empleados y trabajadores de la empresa sobre el manual de funciones de su cargo.

## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1. TITULO**

DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ELECTROBAHÍA CIA LTDA. PERIODO 2013

#### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

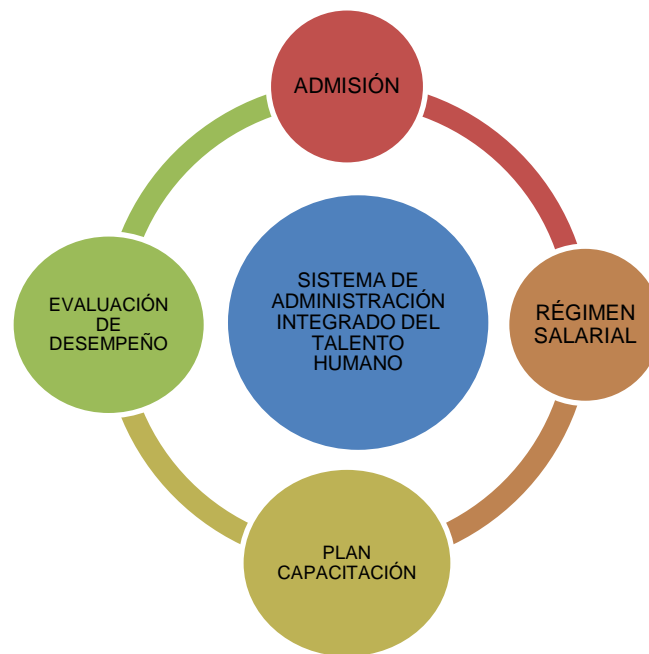
##### **ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico focalizado que se aplicó en la empresa, desde la alta administración, luego las direcciones y jefaturas respectivas y el personal operativo, nos permite establecer las necesidades de estos grupos claramente identificados, que requieren de un proceso ágil y oportuno para obtener la información de conocimiento de la compañía:

1. La alta administración conformada por la Presidencia y el Gerente General, cada uno con atribuciones conferidas por la Ley de Compañías y por los Estatutos de la empresa, para quienes el desarrollo de un sistema de administración integrado del talento humano, constituirá un instrumento estratégico de potenciar la sinergia del talento humano, comprometiendo la gestión de arriba hacia abajo.
2. La Gerencia, las Direcciones, y los Jefes Departamentales, para quienes el sistema de administración del Talento Humano es una herramienta para lograr eficiencia, eficacia y efectividad del personal; y, les permitirá contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.
3. Para el personal operativo conformado por los trabajadores de la empresa, es importante contar con el sistema de administración del talento humano, ya que serán los beneficiarios del diagnóstico en los procesos de admisión, evaluación y plan de capacitación para cumplir sus labores con pertenencia empresarial.

### 4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta para el diseño del sistema integrado del talento humano ha sido estructurada con base a los subsistemas: admisión del talento humano con el reclutamiento y selección de personas; el régimen salarial del personal, el plan capacitación de la empresa y la evaluación de desempeño con la valoración de los puestos.



#### **Grafico 1**

**Título:** Sistema de Administración de Talento Humano.

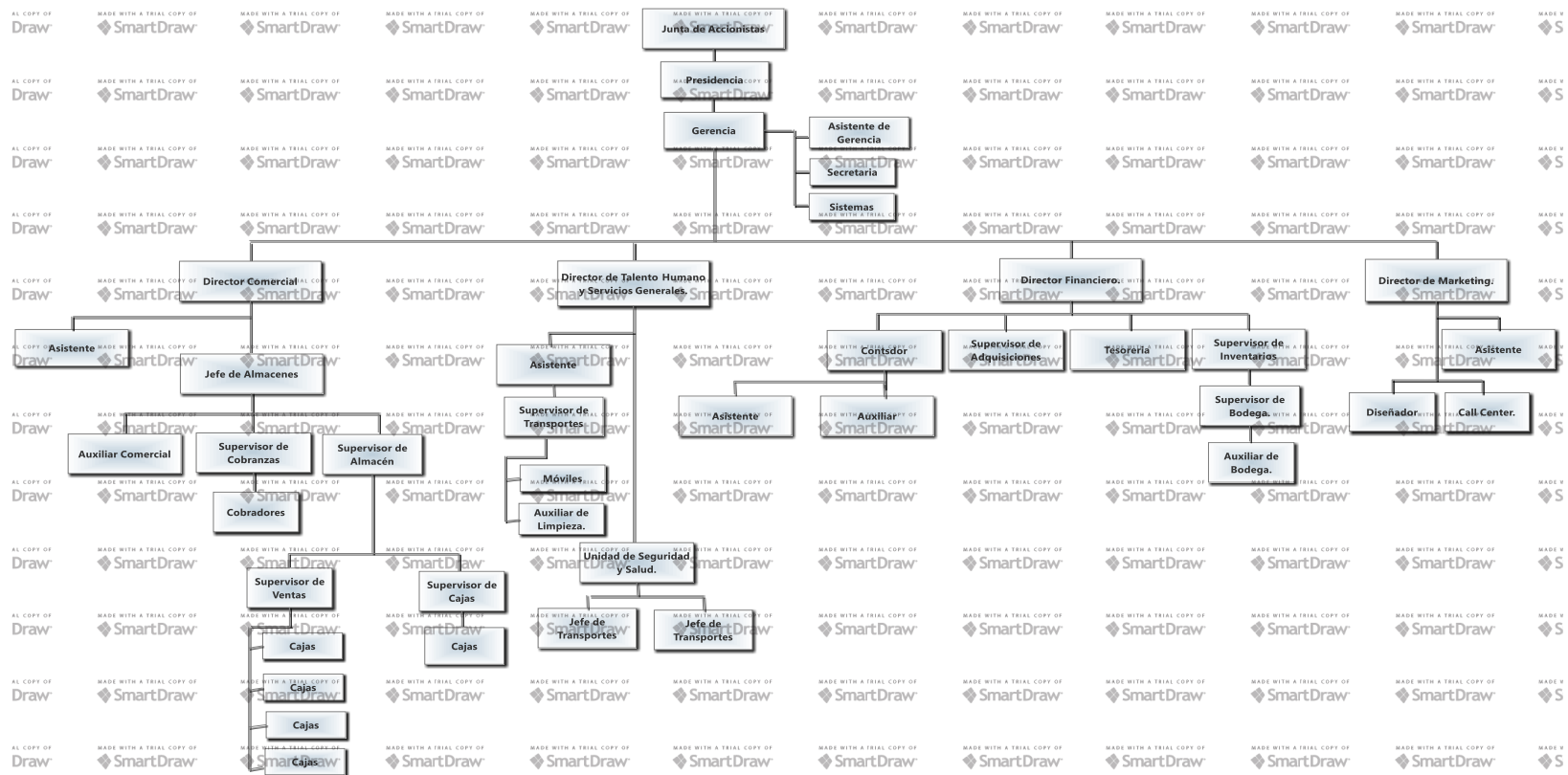
**Autora:** Erika Robalino

2013

## **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa, muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, niveles de jerarquía y las principales funciones.

La Junta de Accionistas es la máxima autoridad que nombra a la Presidencia y al Gerente General, el cual tiene la representación legal de la empresa, los niveles corresponden a los Directores Departamentales, Jefes y Supervisores de Almacén; y, las unidades operativas. Por lo tanto para aplicar el Sistema de Administración Integrado del Talento Humano tenemos el siguiente organigrama:



## Grafico 2

**Título:** Organigrama Estructural de la Empresa.

**Autora:** Erika Robalino

2013

## **BENEFICIARIOS**

Del sistema de administración integrado del talento humano, será beneficiaria la alta administración conformada por la Presidencia y la Gerencia General de empresa Electrobahía Cía. Ltda.

Todo el proceso es responsabilidad de la administración; por tanto, el Gerente General y el Departamento de Recursos Humanos deben asumir la totalidad del proceso de manejo del Talento Humano.

De igual forma serán beneficiarios quienes hacen administración en la empresa como el Departamento Comercial, Departamento Financiero. Departamento Marketing.

El personal que labora en la empresa será el más beneficiado porque será valorado por sus conocimientos y su talento para la consecución de las metas propuesta por la empresa y esto redundará en la satisfacción de nuestros clientes.

## **4.4. DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA**

### **4.4.1 Admisión del talento humano**

El proceso de admisión de personas es el primero de una serie de procesos del sistema de administración del talento humano; ya que el proceso de incorporación de personas es un medio de servir a las necesidades empresariales a largo plazo. La acción se halla macro orientada, pues trasciende el cargo e incluye la empresa en conjunto; de ahí que el enfoque sea integral.

### **4.4.2 Reclutamiento de personas**

El origen de toda acción de reclutamiento se sitúa en la necesidad que tiene una determinada área para contratar al personal. Las necesidades de personal tienen su inicio en la existencia de la vacante: por creación del cargo o por renuncia de ocupantes de cargos. Para una correcta administración, esta necesidad debe ser concretada en un formato, en el que se incluyen los datos necesarios para identificar la posición requerida y la justificación de la necesidad del personal requerido.

El sistema que se aplicará en la empresa será a través del mecanismo de concurso de Méritos, Oposición y Entrevista.



1. **Concurso de Méritos.-** consiste en el análisis del expediente de los postulantes, a fin de establecer: si reúne los requisitos del puesto determinado en el Manual de Funciones de la empresa y los años de experiencia laboral de los postulantes, en puestos afines a las responsabilidades y requisitos del puesto, es decir que cumplan con las bases del concurso al que el postulante aplicó.
2. **Concurso de Oposición.-** consiste en analizar los conocimientos, aptitudes y destrezas del postulante en relación a los requisitos del puesto, a través de:
  - a. Pruebas teóricas: relacionadas con las habilidades requeridas por la responsabilidad del puesto.
  - b. Pruebas prácticas: diseño y análisis de estudios de casos que permitan establecer la habilidad de los candidatos para aplicar teorías, métodos y técnicas concretas.
  - c. Evaluación de las destrezas requeridas por el puesto.

El concurso de oposición incluirá pruebas psicométricas a fin de determinar si el perfil del postulante se ajusta a las exigencias del puesto. El perfil del postulantes deberá cumplir con las siguientes características: primero con las competencias con la formación académica, experiencia, gestión y relaciones internas y externas, segundo con la complejidad del puesto como el marco de referencia, toma de decisiones y rol del puesto; y, tercero con la responsabilidad que se refiere a la contribución a los resultados. Esta evaluación sólo se realizará a quienes hubieren aprobado las pruebas de oposición.

3. **Entrevista.-** a efecto de evaluar más ampliamente los conocimientos, aptitudes y destrezas de los postulantes en relación a las responsabilidades del puesto y apreciar el compromiso de los candidatos con la empresa.

PRUEBAS	PORCENTAJE
Técnicas	50%
Psicométricas	15%
Entrevista	35%

### Grafico 3

**Título:** Escala de Valoración de Pruebas

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

## Reclutamiento Interno

Identificada la necesidad, ésta debe ser analizada por la administración del talento humano y la disponibilidad de llenar la vacante con recursos internos. Las fuentes internas que satisfacen las necesidades surgidas son: el plan de carrera y de cuadros; y, el banco de datos de recursos humanos.

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Autorización para selección y contratación de personal			
Fecha:	Día :	Mes :	Año :
Departamento / Sección:			
Cargo a contratarse:			
Reporta a Jefe inmediato:			
Tiene personal a su cargo:	Si:	No:	Cuantos:
Nombre del ocupante anterior:			
Nivel de remuneración: \$			
Tipo de contrato sugerido:	Prueba:		
	Plazo Fijo:		
	Indefinido:		
	Ocasional:	Duración:	
Justificación de la Contratación:			
Entre los empleados que laboran en la empresa, considera que exista alguna persona que pueda ocupar el cargo solicitado:			
Nombre:			
Cargo actual:			
Área:			
Fecha en la que debe empezar:			
Nombre y firma del solicitante:			
Autorización responsable del área:			
Observaciones Recursos Humanos:			
Aprobación Nivel Decisorio:			

### Grafico 4

**Título:** Requisición de Personal

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

## Perfil del candidato

Para el reclutamiento interno debemos tener en cuenta los aspectos mínimos para definir un perfil, como por ejemplo:

CARACTERÍSTICAS	NIVEL REQUERIDO			
Requisitos Generales	1	2	3	4
Formación	1	2	3	4
Conocimientos	1	2	3	4
Experiencia (años)	1	2	3	4
Potencial	1	2	3	4
Personalidad	1	2	3	4

ESCALA DE VALORACIÓN		
1	=	Indispensable
2	=	Muy Necesario
3	=	Necesario
4	=	Deseable

## Grafico 5

**Título:** Escalas de valoración para un candidato

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

## Convocatoria Interna

EMPRESA ELECTROBAHIA COMPAÑÍA LIMITADA	
CONVOCATORIA INTERNA	
A todo el personal de la empresa se convoca al concurso de méritos, oposición y entrevista	
DESCRIPCIÓN DE CARGO:	
Cargo:	Departamento:
Dependencia Jerárquica y funcional:	
Sectores a cargo:	
Personal a cargo:	
Funciones:	
REQUISITOS:	
Experiencia:	
Educación:	
Conocimientos generales:	
Conocimientos específicos:	
Personalidad:	
Escala de remuneración:	
Otros requisitos:	
Lugar y Fecha:	

## **Grafico 6**

**Título:** Convocatoria Interna

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

### **Reclutamiento Externo**

En caso de no existir candidatos internos, entonces se da inicio al proceso de reclutamiento externo.

#### **EMPRESA ELECTROBAHIA CIA LTDA.**

#### **CONVOCATORIA EXTERNA**

Empresa con más de 10 años de experiencia

#### **INGRESE A UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO**

Productos de calidad, programas innovadores y un invaluable servicio al cliente convirtieron a la Empresa Electrobahía Cia Ltda. es una de las más prestigiosas organizaciones dedicadas a la comercialización de electrodomésticos y muebles de hogar . Detrás de nuestro éxito están empleados y trabajadores muy capaces y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor están conduciendo a la Empresa a un crecimiento sin precedentes en los últimos años. Requiere de:

#### **PUESTO VACANTE**

Empresa Electrobahía Cia Ltda. busca un profesional de élite en el mercado (los mismos requisitos de la convocatoria anterior), capaz de asumir responsabilidades desafiantes que incluyen gran interacción con el Gerente de General, Gerente Administrativo.

El candidato al puesto deberá tener por lo menos (años de experiencia) en responsabilidad o experiencia de administración del talento humano con enfoque en resultados, visión estratégica y gran habilidad para relacionarse con personas.

Empresa Electrobahía Cia Ltda. ofrece beneficios excepcionales para personas excepcionales.

INTERESADOS: Web Site: [www.electrobahia.com.ec](http://www.electrobahia.com.ec)

Enviar currículum vitae al e-mail: [electrobahia.com.ec](mailto:electrobahia.com.ec)

Dirección: Espejo entre Villaroel y Olmedo

Fecha:

Empresa Electrobahía Cia Ltda./Departamento de Recursos Humanos

## **Grafico 7**

**Título:** Convocatoria Externa.

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

El proceso de reclutamiento concluye con la recepción de los currículums vitae:

<b>CURRÍCULIM VITAE</b>	
<b>Información General:</b>	
Nombres y apellidos:	
Lugar y fecha de nacimiento:	
Nacionalidad:	
Número de Cédula de identidad / Pasaporte:	
Estado civil:	
Nombre de cónyuge:	
Número de hijos:	
Dirección:	Teléfono:
<b>Información Académica:</b>	
Estudios	
Segundo nivel:	
Tercer Nivel:	
Cuarto Nivel:	
Estudios de post – grado	
Estudia actualmente:	
Premios o reconocimientos estudiantiles / académicos:	
Nivel de conocimiento de idiomas:	
Conocimiento y experiencia en computación:	
<b>Experiencia Laboral:</b>	
Informe de los empleos:	
Nombre de la empresa:	
Dirección:	
Nombre del puesto:	
Actividad:	Remuneración: \$
Teléfonos:	E– mail:
Número de personas supervisadas:	
<b>Información Económica:</b>	
Otros ingresos extras:	
Trabajo del cónyuge:	
Personas que depende de usted:	
Vivienda: (propia, arrienda, hipoteca)	
Vehículo: (marca, modelo, año, seguro)	
<b>Información Adicional:</b>	
Viajes al exterior:	
Hobbies o entretenimiento:	
Nombre de parientes en la compañía:	
Amigos personales en la compañía:	
Referencias que no sean sus amigos, parientes:	
Observaciones adicionales que el candidato desee realizar:	

## Grafico 8

**Título:** Currículum Vitae

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

#### 4.4.3. Selección del personal

El punto de partida para el proceso en la selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse. Información sobre el cargo como base del proceso de selección:

FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nombre del cargo:	
Departamento:	
Descripción del cargo:	
Criterios de selección	
Formación académica:	15%
Experiencia:	15%
Condiciones de trabajo:	10%
Tipo de tarea:	10%
Características psicológicas:	10%
Características físicas:	10%
Relaciones humanas:	10%
Conocimientos necesarios:	10%
Pruebas o tests que se aplican:	10%
Indicaciones:	
Contraindicaciones:	

#### Grafico 9

**Título:** Ficha de Especificaciones del Cargo.

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

#### La entrevista

##### Guía de la entrevista

Preparar las preguntas guía que deberán ser adaptadas a cada tipo de entrevista, personas y circunstancias; la misma que proporcionará la estructura y el contenido de la entrevista. Con este procedimiento se simplifica la tarea del entrevistador, para reducir considerablemente las preguntas que se necesitará hacer y le ayudará a mantener una entrevista orientada.

La guía es una ayuda en la planificación de la entrevista y posteriormente ayuda a organizar la información obtenida, de la forma sistemática. Las preguntas guía y la guía de entrevista

no son un proceso rígido. El entrevistador debe aprovechar de las situaciones que se presentan y de las propias respuestas del candidato, para proseguir con otras preguntas.

El entrevistador deberá utilizar preguntas abiertas en su mayoría, a fin de obtener la mayor riqueza en las respuestas. Una vez concluida la entrevista, unos pocos comentarios bien elegidos ayudan a cerrar la entrevista de forma agradable. Es necesario mantener un registro de información útil durante la entrevista.

La entrevista debe contener estas preguntas fundamentales:

1. ¿Quiere el individuo desempeñar el cargo? (Interés)
2. ¿Puede el individuo desempeñar el puesto de trabajo? (Capacidad)
3. ¿Cuánto se acerca al perfil? (hacia arriba o hacia abajo)
4. ¿Cómo trabaja bajo presión?
5. ¿Dónde se ve usted en un plazo de cinco años?
6. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
7. ¿Cómo organiza su tiempo?
8. ¿Qué conclusiones saca usted de nuestra entrevista?

El objetivo de la entrevista es obtener información significativa complementaria sobre: experiencia, personalidad, actitudes, motivación que pueden predecir el grado de rendimiento y posibilidades futuras en la empresa.

### **Pasos de la entrevista**

1. Disponer de la información del cargo y aspectos referentes al mismo.
2. Familiarizarse con la hoja de vida, resultados de evaluación y/o referencias.
3. Guía de puntos generales a tratar.
4. Preparar un ambiente adecuado.
5. Considerar como se siente el candidato
6. Cómo realizar la entrevista:
  - a. Agradecer el tiempo dedicado a la entrevista
  - b. Explicar el porqué de la entrevista (objetivo)

- c. Comenzar con una frase amable
- d. Demostrar interés
- e. Saber escuchar
- f. Intervenir para motivar al individuo.

### **Pruebas de conocimiento**

Las pruebas de conocimiento deben ser creadas en cada departamento de la empresa, por los Jefes de Departamento. Estas pruebas deben estar en relación a la categoría del cargo que se aplica. Para construir las preguntas, se realizará un inventario básico de las tareas y responsabilidades del cargo combinando el conocimiento teórico y la experiencia.

Para las áreas de conocimiento a evaluar con alta frecuencia, es necesario disponer de pruebas estandarizadas, casos y simuladores. Si existen áreas que deben ser evaluadas esporádicamente, es preferible que lo haga un experto interno o externo que posea los conocimientos suficientes y además posea buen criterio objetivo y sepa de técnicas de entrevista para evaluar estos conocimientos. Para las áreas muy especializadas el supervisor inmediato de la posición a seleccionar es el mejor evaluador. En estos casos la entrevista con él puede prestar valiosa ayuda.

### **Pruebas de personalidad**

Son cuestionarios que se incluyen frases que describen comportamientos típicos de las personas, estas emplean escalas de evaluación para estimar con cuanta exactitud le describe cada oración en el momento actual y no como desearía ser en el futuro. Por la complejidad de los procesos de producción y el número de personal que labora en la empresa el test de la personalidad de 16 factores sería importante considerar dentro del sistema de administración del talento humano.



Evaluación de Admisión							
Fecha de la entrevistas: _____							
Nombre del candidato: _____							
Cargo al que aplica: _____							
Departamento: _____							
<b>Resultados de pruebas:</b>							
Entrevista	E	MB	B	R			
Prueba de Conocimiento	E	MB	B	R			
Test de Personalidad	E	MB	B	R			
<b>Evaluación Global:</b>							
( <input type="checkbox"/> ) Satisface los requisitos del puesto		( <input type="checkbox"/> ) No reúne los requisitos necesarios					
Comentarios adicionales: _____							
<b>E = Excelente</b>	<b>MB = Muy Bueno</b>	<b>B = Bueno</b>	<b>R = Regular</b>				
Síntesis de factores evaluados							
1. Impresión	Favorable	1	2	3	4	5	Desfavorable
Comentarios: _____							
2. Evaluación de estudios y formación		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
3. Evaluación de la experiencia de trabajo		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
4. Aspectos de mayor dominio		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
5. Manera de hablar, expresarse, modales		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
6. Capacidad de Conversación		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
7. Situación, económica, social		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
8. Expectativas, aspiraciones		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
9. Disponibilidad de horario		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
10. Apariencia personal		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
11. Interés, confianza en sí mismo, madurez		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
12. Experiencia laboral		1	2	3	4	5	
Comentarios: _____							
Nombre y firma del responsable							

**Grafico 10**

**Título:** Evaluación de Admisión.

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

#### **4.4.4. Compensación de las personas**

La empresa cumple con los componentes económicos establecidos en las leyes y el Contrato Colectivo, las mismas que son:

##### **El Código del Trabajo**

**Art. 47.- De la jornada máxima.-** La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

**Art. 48.- Jornada especial.-** Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

**Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.-** Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

**Art. 51.- Duración del descanso.-** El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

**Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.-** Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las

veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público.

**Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.-** Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;

2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;

3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,

4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

**Art. 71.- Liquidación para pago de vacaciones.-** La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo

pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesoria que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período, como lo dispone el artículo 95 de este Código.

Si el trabajador fuere separado o saliere del trabajo sin haber gozado de vacaciones, percibirá por tal concepto la parte proporcional al tiempo de servicios.

**Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesoria.-** Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga el carácter normal en la industria de servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, el pago mensual de fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, sueldos, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

**Art. 111.- Derecho a la décima-tercera remuneración o bono navideño.-** Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

**Art. 113.- Derecho a la décima-cuarta remuneración.-** Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

**Art. 196.- Derecho al Fondo de Reserva.-** Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de

suelo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

**Art. 201.- Depósito del fondo de reserva.-** Las cantidades que el empleador deba por concepto del fondo de reserva serán depositados mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley y en sus estatutos, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho Instituto y en el caso de que el trabajador haya decidido no recibirla de manera mensual y directa por parte del empleador”.

<b>ANEXO 1: ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL</b>				
<b>COMISIÓN SECTORIAL No. 19 "ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS"</b>				
<b>RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	<b>2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRUCTURA OCUPACIONAL</b>	<b>COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>CÓDIGO IESS</b>	<b>SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014</b>
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	358,26
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	358,26
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	358,26
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	356,46
SUPERVISOR / AFINES	B2	Incluye: Monitoreador	1920000000009	356,46
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	356,46
CONTADOR /	C1		1910000000012	

CONTADOR GENERAL				352,85
TESORERO	C1		1910000000015	352,85
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	351,05
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	349,25
VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor	1930000000020	349,25
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	349,25
OPERADOR DE BODEGA	D1	Incluye: Almacenista	1910000000023	347,45
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	347,45
RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1		1910000000025	347,45
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		1910000000026	347,45
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	347,45
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivador	1910000000028	347,45
IMPULSADOR / A	D2	Incluye: Promotor, Demostrador	1920000000032	345,30
CONSERJE /	E1		1910000000036	

PORTERO				344,59
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	Incluye: Kardista	1910000000037	344,59
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	344,59
EMPACADOR / CARGADOR	E2	Incluye: Encartonador, Etiquetador, Embalador	1920000000039	340,34
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	Incluye: Recibidor, Mercaderista	1920000000040	340,34
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	Incluye: Personal de Servicios, Polifuncional	1920000000041	340,34
<b>RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	<b>3.- ACTIVIDADES PROFESIONALES</b>			
<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRUCTURA OCUPACIONAL</b>	<b>COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>CÓDIGO IESS</b>	<b>SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014</b>
PROFESIONALES CON TITULO DE CUARTO NIVEL	A1		1910000000042	358,26
PROFESIONALES CON TITULO DE TERCER NIVEL	B1		1910000000043	358,26

<b>RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	<b>4.- SERVICIOS DE CALL / CONTACT CENTER, TELEMERCADEO</b>			
<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRUCTURA OCUPACIONAL</b>	<b>COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>CÓDIGO IESS</b>	<b>SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014</b>
DIRECTOR / GERENTE CONTACT CENTER	A1		1910000000045	358,26
JEFE DE CARTERA / PRODUCTO	B1		1910000000048	358,26
JEFE DE CONTACT CENTER	B1		1910000000051	358,26
SUPERVISOR DE CALL CENTER	B3		1930000000057	354,65
ASISTENTE DE CALL / CONTACT CENTER	D2		1920000000073	345,30
<b>RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	<b>6.- SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA Y OTROS SERVICIOS DE VIGILANCIA</b>			
<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRUCTURA OCUPACIONAL</b>	<b>COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>CÓDIGO IESS</b>	<b>SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014</b>
GUARDIA	E1	Incluye: PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE SEGURIDAD PARA PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, PORTANDO	1911740000051	344,59



		ARMAS O NO; SEGURIDAD MÓVIL O TRANSPORTE DE VALORES O ELECTRÓNICA		
<b>RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	<b>7.- SERVICIOS TÉCNICOS</b>			
<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRUCTURA OCUPACIONAL</b>	<b>COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>CÓDIGO IESS</b>	<b>SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014</b>
CHOFER: camionetas livianas o mixtas hasta 3,5 toneladas.	C1	Incluye chofer / conductor de reparto	1910000000091	352,85
CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	C1	Incluye chofer / conductor de reparto	1910000000092	352,85
CHOFER: Para automóviles y camionetas con acoplados de hasta 1,75 toneladas de carga útil o casas rodantes; vehículos motorizados de 3 0 4 ruedas para transporte particular de personas, con capacidad de once o menos asientos.	C2		1920000000090	351,05
CHOFER: Para ciclomotores, motocicletas y triciclos motorizados.	D1		1910000000089	347,45

## Grafico 11

**Título:** Remuneración Mínima Sectorial

**Autora:** Ministerio de Relaciones Laborales

**Año:** 2013

### 4.4.5. Capacitación del talento humano

Para la capacitación del talento humano, se debe empezar definiendo cuáles son las necesidades del talento humano, tanto general como específicos, para ello es necesario establecer un formulario de requerimiento, el mismo que será entregado a todos los Jefes Departamentales para que registren sus requerimientos:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
Requerimientos de Capacitación y/o Entrenamiento				
Cargo:			Años en la Empresa:	
Departamento:			Fecha:	
Nombre del Personal	Título del Curso/Seminario	Nº de Horas Aproximado	Lugar	Fecha Probable
Observaciones:				
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:

## Grafico 12

**Título:** Requerimientos de capacitación y/o entrenamiento

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

Para elaborar el plan de capacitación ha sido necesario diagnosticar y localizar las necesidades, luego programar el entrenamiento; el mismo que repercutirá en beneficio de la empresa ya que el personal se sentirá motivado y capacitado para cumplir con sus labores

diarias; entonces, se implementara el plan en la Empresa ElectroBahía Cía. Ltda. En todo el personal de la empresa.

PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO	TÍTULO DEL CURSO, SEMINARIO	NÚMERO		COSTO
		días	horas	
Todo el Personal	MOTIVACIÓN	1	8	\$ 1.500,00
	TRABAJO EN EQUIPO	1	8	\$ 1.500,00
	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1	8	\$ 2.100,00
Jefe de Bodega; Asistente de Bodega.	MANEJO DE INVENTARIOS	5	40	\$ 1.000,00
	MANEJO DE BODEGAS Y CONTROL DE INVENTARIOS	2	16	\$ 560,00
Secretaria	INVENTARIOS	5	40	\$ 200,00
Directivos y Jefaturas	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	1	8	\$ 2.100,00
Jefes y Supervisores	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	1	8	\$ 2.100,00
Directivos y Jefaturas	HABILIDADES GERENCIALES	1	8	\$ 2.000,00
Jefe de Personal	VALORACIÓN DE PUESTOS	2	16	\$ 400,00
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2	16	\$ 400,00
Choferes	LEY DE TRÁNSITO	1	8	\$ 400,00
Telefonista	ATENCIÓN AL CLIENTE	1	8	\$ 200,00
Personal de Guardianía	RELACIONES PÚBLICAS	2	16	\$ 500,00
Gerente Financiero	ANÁLISIS FINANCIERO	5	40	\$ 400,00
	N I I F	5	40	\$ 300,00
Tesorero	NEGOCIACIÓN	5	40	\$ 200,00
Jefe de Comercialización	MÁRKETING MIX	5	40	\$ 300,00
Supervisor	MÁRKETING MIX	5	40	\$ 300,00
Asistente de Comercialización	MÁRKETING	5	40	\$ 200,00
Asistente de Marketing	MÁRKETING	5	40	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 16.860,00</b>

### Grafico 13

**Título:** Plan de Capacitación.

**Autora:** Erika Robalino

**Coautor:** Empresas LÍDERES DEL ECUADOR

**Año:** 2013

### Evaluación del desempeño del talento humano

La evaluación de desempeño debe ser un proceso permanente y continuo, en el cual constantemente se esté evaluando la forma en que se cumple las exigencias del puesto.

El formulario de evaluación de desempeño es común para todos los trabajadores y empleados de la empresa, en el mismo constará los factores que representan las capacidades

más relevantes con las que el personal debe cumplir. Cada dimensión será valorada en una escala de cinco grados.

Para otorgar los puntos a los diferentes grados de cada factor se realizará a través del método de la progresión aritmética; el mismo que consiste en transformar los valores porcentuales de cada factor en los puntos del primer grado del mismo. Por ejemplo:

Las categorías de clasificación del desempeño utilizadas son:

1. Excepcional.- alcanza un nivel de resultados considerablemente por encima de la norma con frecuencia, a pesar de que existan condiciones graves y/o no previstas, con un mínimo de orientación. Por lo general es capaz de prever y prevenir problemas, así como de aprovechar las oportunidades. Muestra solidez en todas las capacidades de desempeño, así como pleno dominio de las habilidades y los conocimientos administrativos, técnicos y profesionales pertinentes a su puesto. Su desempeño general está por encima de casi todos los requisitos del trabajo.
2. Superior.- alcanza un nivel de resultados por encima de la norma con frecuencia, a pesar de que existan condiciones adversas y/o no previstas, con un mínimo de orientación. Es capaz de prever y prevenir la mayoría de los problemas, y por lo regular toma medidas inmediatas para corregir los que se presenten. Mucha solidez en la mayoría de las capacidades de desempeño. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales en diversas áreas claves están por encima de los que requiere su puesto. Su desempeño general está por encima de la mayoría de los requisitos del trabajo.
3. Desempeño pleno.- Alcanza el nivel de resultados que se espera de un empleado competente en ocasiones determinadas, a pesar de que existan condiciones poco frecuentes, sólo con poca orientación. Con frecuencia prevé lo problemas y/o toma de medidas correctivas oportunas. Mucha solidez en las capacidades de desempeño decisivas para su puesto actual. Sus habilidades y conocimientos administrativos,

técnicos y profesionales corresponden a los que requiere su puesto. Su desempeño general cumple y en ocasiones está por encima de los requisitos del trabajo.

4. Requiere mejora.- Alcanza un nivel de resultados inferior al que se espera de un empleado competente; por lo general, es incapaz de enfrentarse a las condiciones poco frecuentes; requiere orientación y dirección frecuente. No reconoce los problemas ni toma medidas correctivas oportunas. Muestra un desarrollo insuficiente en una o dos capacidades de desempeño decisivas para su puesto actual. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales muestran un desarrollo insuficiente con respecto a los que requiere en una o dos áreas principales. Se volverá a evaluar en seis meses para determinar su progreso hacia el nivel de desempeño pleno.
  
5. Inaceptable.- El nivel de los resultados obtenidos indica que existen dificultades para cumplir las responsabilidades básicas del trabajo; en condiciones poco frecuente resulta ineficiente; requiere un grado considerable de dirección y supervisión. No está consciente de los problemas principales que otros previenen y/o afrontan. Muestra un desarrollo insuficiente en más de dos capacidades de desempeño decisivas para su puesto actual. Sus habilidades y conocimientos administrativos, técnicos y profesionales perjudican su desempeño. Su desempeño general no cumple los requisitos del trabajo en tres o más áreas principales. Se requiere una acción correctiva inmediata para que se considere su permanencia en el puesto actual.

Análisis de Desempeño					
Nombre:			Fecha:		
Cargo:			Departamento:		
FACTORES	GRADOS / PUNTOS				
	Inaceptable	Requiere Mejora	Desempeño Pleno	Superior	Excepcional
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50
Asistencia y puntualidad					
Calidad de trabajo					
Cantidad de trabajo					
Planeación y organización					
Colaboración					
Comunicación					
Conocimiento del puesto					
Formación y capacitación					
Iniciativa y Originalidad					
Interés por progresar					
Liderazgo					
Soporta estrés y presión					
Seguridad y salud en el trabajo					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					
TOTAL					
Valor Total de Desempeño =					
Valor del Desempeño Pleno =					
Comentario del trabajador:					
Comentario del evaluador:					
Nombre y firma del evaluador					

## Grafico 14

**Título:** Análisis de desempeño

**Autora:** Erika Robalino

**Año:** 2013

Con la evaluación del desempeño a la empresa le permitirá determinar:

1. La contribución del trabajador o empleado en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la evaluación de las características de su trabajo.
2. Detectar las necesidades de capacitación que en el ámbito laboral requieren los trabajadores; y, diseñar, desarrollar y administrar adecuadamente los programas de desarrollo en beneficio y progreso de la empresa y el trabajador.

3. Contar con mayores elementos de juicio sobre las calidades técnicas y personales del trabajador o empleado, que permitan tomar decisiones adecuadas sobre futuras promociones, desarrollo personal y planificación de su carrera dentro de la empresa.
4. Conocer el potencial humano con que cuenta la empresa para así poder planear los recursos que a corto, mediano y largo plazo va a requerir para atender sus necesidades futuras.
5. Mejorar los niveles de desempeño de los trabajadores propiciando el desarrollo personal y organizacional.
6. Crear un clima de la empresa que permita a cada trabajador ser responsable y consciente de sus tareas, de su gestión y de su participación en el logro del desarrollo corporativo.

#### **4.4.6. Valoración de Puestos.**

Son diversos los métodos de valoración de puestos que pueden ser aplicados en un ayuntamiento o en una administración pública. De ellos, el más equilibrado y eficaz, que produce resultados más objetivos es el método de Puntos por Factor.

Existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto.

El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

### **Elección de los factores de valoración.**

Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación. No se trata, por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. En la Administración Pública, los factores podrían agruparse en:

- Dificultad Técnica
- Responsabilidad
- Dedicación
- Incompatibilidad

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores.

### **Ponderación de los factores y subfactores.**

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar, como en este proyecto, el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos, tal y como se ha reflejado en la tabla anterior.



### **Establecimiento de grados.**

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, conseguimos una buena división con 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando.

### **Elaboración del Manual de Valoración.**

El manual de valoración es el instrumento que se utilizará para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás.

Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados y, de su aplicación, resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valorado.

Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos a las clases salariales. Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los puestos.

### **Valoración de puestos.**

Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida al efecto. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos.

### **Estructura Salarial.**

Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.

Para este análisis se utiliza la relación de sueldos de la organización. Con estos valores puede dibujarse un gráfico, que muestra la relación entre puntos y salarios actualmente abonados. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios, lo que nos informará de la actual estructura salarial. Asimismo es posible conocer la correlación entre salarios y puntos y el grado de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial.

### **Informaciones que se deben obtener:**

Las informaciones que se necesitan para llevar a cabo un análisis de puesto efectivo se dividen en los (4) aspectos siguientes:

- Identificación y naturaleza del puesto.
- Descripción del puesto.
- Requerimientos de capacidad.
- Otros requerimientos.

### **Identificación y Naturaleza del Puesto:**

El analista de personal debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica. Deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo calificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicalificado, o de administración general. En esta etapa se determinara si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

**Descripción del Trabajo:**

Se trata de obtener informaciones referentes a que trabajo específico tiene signado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo. La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo.

Una descripción del trabajo debidamente elaborada, facilita la fase de análisis. Cuando sucede lo contrario, el análisis del puesto resultara lo más complejo y arduo de todo el proceso de descripción y valuación.

**Requerimiento de Capacidad:**

El análisis de puesto al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

**Otros Requerimientos:**

Un exhaustivo análisis de trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como:

- Supervisión ejercida o recibida
- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
- Responsabilidad del puesto.
- Relaciones publicas
- Condiciones de trabajo.
- Riesgo de trabajo.
- Adiestramiento necesario.

**Especificación de Clase:**

Es la descripción que hace el analista luego de haber obtenido y analizado las informaciones referentes al puesto, a fin de enunciar las tareas, responsabilidades y

funciones comunes a los cargos agrupados en la clase, indicando a la vez los requerimientos de idoneidad exigidos a la persona.

### **Elementos de la Especificación de Clase**

El analista debe considerar los siguientes elementos, al momento de elaborar la especificación de clase:

- Título.
- Código.
- Naturaleza del trabajo.
- Tareas típicas.
- Características especiales.
- Conocimientos, habilidad y destrezas requeridos.
- Periodo probatorio.
- Valor en puntos.
- Escala de sueldos.

## Departamento Administrativo

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>1. Datos de identificación</b>				
<b>Institución:</b> Electrobahía Cía. Ltda.		<b>Unidad:</b> Administrativo		
<b>Puesto:</b> Gerente		<b>Código:</b> G1		
<b>Nivel:</b> Directivo		<b>Puntos:</b> 1000		
<b>Rol del Puesto:</b> Dirección				
<b>2. Misión del Puesto:</b>				
Representante legalmente a la compañía en todo acto judicial o extra judicial y gozará de todas las facultades contempladas en la ley.				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
1. Convocar a Junta General de Socios.	4	5	4	24
2. Actuar como Secretario de la Junta General de Socios.	5	5	5	30
3. Suscribir juntamente con el Presidente los certificados de aportación.	5	5	5	30
4. Organizar y dirigir las dependencias de la compañía.	5	5	5	30
5. Nombrar y remover al personal de la compañía, fijar su remuneración y decidir sobre las renunciaciones que fueren presentadas.	5	5	5	30
6. Suscribir con su sola firma, en representación de la compañía, todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal hasta por un monto de \$15.000,00; y junto con el Presidente hasta por un monto de \$50.000,00, por cada adquisición. En montos superiores se contará con la autorización expresa de la junta.	1	3	3	10
7. Contratar y aceptar créditos.	3	4	2	11
8. Elaborar y presentar a la Junta para su aprobación el presupuesto para el año siguiente.	1	2	4	9
9. Tomar bajo su responsabilidad la caja y valores de la compañía.	3	4	3	15

10. Realizar todos los trámites, para obtener las autorizaciones y permisos de las autoridades competentes, para el normal desarrollo de su sujeto social.	5	5	5	30
11. Presentar a la Junta General, la documentación que señala la ley de compañías.	4	4	4	20
12. Cuidar y hacer cumplir todas las leyes en cuanto a la tenencia de libros contables se refiere.	4	5	5	29
13. El Gerente como administrador, está obligado a supervisar la ejecución en el plazo máximo de dos meses, contados desde el cierre del ejercicio, el balance general y estado de situación de pérdidas y ganancias.	3	3	4	15
14. Suscribir el Nombramiento del Presidente.	4	4	5	24
15. Subrogar al Presidente, en caso de falta, ausencia o impedimento temporal de este, se entenderá por ausencia temporal aquella que no sobrepase los treinta días. En caso de ausencia definitiva, la subrogación durará hasta que la Junta nombre un titular para el cargo	4	3	3	13
16. Realizar negocios de conformidad con las exigencias relativas al giro normal de la empresa.	4	4	4	20
17. Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar la realización de los presupuestos anuales o mensuales generales.	5	5	5	30

Donde:

F= frecuencia de actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

#### 4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad</b>
1. Convocar a Junta General de Socios.	Empresa en General.
2. Actuar como Secretario de la Junta General de Socios.	Empresa en General.
3. Suscribir juntamente con el Presidente los certificados de aportación.	Empresa en General.

4. Organizar y dirigir las dependencias de la compañía.	Empresa en General.
5. Nombrar y remover al personal de la compañía, fijar su remuneración y decidir sobre las renunciaciones que fueren presentadas.	Empresa en General.
6. Suscribir con su sola firma, en representación de la compañía, todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal hasta por un monto de \$15.000,00; y junto con el Presidente hasta por un monto de \$50.000,00, por cada adquisición. En montos superiores se contará con la autorización expresa de la junta.	Empresa en General.
7. Contratar y aceptar créditos.	Empresa en General.
8. Elaborar y presentar a la Junta para su aprobación el presupuesto para el año siguiente.	Empresa en General.
9. Tomar bajo su responsabilidad la caja y valores de la compañía.	Empresa en General.
10. Realizar todos los trámites, para obtener las autorizaciones y permisos de las autoridades competentes, para el normal desarrollo de su sujeto social.	Empresa en General.
11. Presentar a la Junta General, la documentación que señala la ley de compañías.	Empresa en General.
12. Cuidar y hacer cumplir todas las leyes en cuanto a la tenencia de libros contables se refiere.	Empresa en General.
13. El Gerente como administrador, está obligado a supervisar la ejecución en el plazo máximo de dos meses, contados desde el cierre del ejercicio, el balance general y estado de situación de pérdidas y ganancias.	Empresa en General.
14. Suscribir el Nombramiento del Presidente.	Empresa en General.
15. Subrogar al Presidente, en caso de falta, ausencia o impedimento temporal de este, se entenderá por ausencia temporal aquella que no sobrepase los treinta días. En caso de ausencia definitiva, la subrogación durará hasta que la Junta nombre un titular para el cargo	Empresa en General.
16. Realizar negocios de conformidad con las exigencias relativas al giro normal de la empresa.	Empresa en General.

17. Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar la realización de los presupuestos anuales o mensuales generales.	Empresa en General.
<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>5. Conocimientos Requeridos:</b>	
Actividades Esenciales	Conocimientos
1. Convocar a Junta General de Socios.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
2. Actuar como Secretario de la Junta General de Socios.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
3. Suscribir juntamente con el Presidente los certificados de aportación.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
4. Organizar y dirigir las dependencias de la compañía.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
5. Nombrar y remover al personal de la compañía, fijar su remuneración y decidir sobre las renunciaciones que fueren presentadas.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
6. Suscribir con su sola firma, en representación de la compañía, todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal hasta por un monto de \$15.000,00; y junto con el Presidente hasta por un monto de \$50.000,00, por cada adquisición. En montos superiores se contará con la autorización expresa de la junta.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
7. Contratar y aceptar créditos.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.



8. Elaborar y presentar a la Junta para su aprobación el presupuesto para el año siguiente.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
9. Tomar bajo su responsabilidad la caja y valores de la compañía.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
10. Realizar todos los trámites, para obtener las autorizaciones y permisos de las autoridades competentes, para el normal desarrollo de su sujeto social.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
11. Presentar a la Junta General, la documentación que señala la ley de compañías.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
12. Cuidar y hacer cumplir todas las leyes en cuanto a la tenencia de libros contables se refiere.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
13. El Gerente como administrador, está obligado a supervisar la ejecución en el plazo máximo de dos meses, contados desde el cierre del ejercicio, el balance general y estado de situación de pérdidas y ganancias.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
14. Suscribir el Nombramiento del Presidente.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
15. Subrogar al Presidente, en caso de falta, ausencia o impedimento temporal de este, se entenderá por ausencia temporal aquella que no sobrepase los treinta días. En caso de ausencia definitiva, la subrogación durará hasta que la Junta nombre un titular para el cargo	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.
16. Realizar negocios de conformidad con las exigencias relativas al giro normal de la empresa.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.

17. Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar la realización de los presupuestos anuales o mensuales generales.	Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión del tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo.			
<b>6. Instrucción Formal Requerida:</b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)</b>		
Superior	Ingeniería, Economía 5 años	Economista o Administrador de Empresas.		
<b>7. Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>		<b>Detalle</b>		
Tiempo de experiencia		2 años		
Especificidad de la experiencia		Labores Afines		
Contenido de la Experiencia		Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de Talento Humano		
<b>8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	x		
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		x	
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	x		

Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	x		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	x		
Monitoreo y Control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.			
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		x	
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	x		
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	x		
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		x	
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	x		
Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema		x	

	organizacional o cuándo ocurrirán.			
Instrucción.	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	x		
Inspección de Productos o Servicios.	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	x		
Comprensión Oral.	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	x		
Expresión Oral.	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	x		
Expresión Escrita.	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	x		
Juicio y Toma de Decisiones.	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	x		
Comprensión Escrita.	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	x		
<b>9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo.	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	x		
Orientación de Servicio.	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		x	
Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	x		

Flexibilidad.	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	x		
Construcción de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.	x		
Conocimiento del Entorno Organizacional.	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	x		
Iniciativa.	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	x		
Aprendizaje Continuo.	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	x		

### **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

#### **10. Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Conocimientos</b>	x	
Manejo de recursos humanos y materiales.	x	
Gestión del tiempo.	x	

Capacidad de análisis del entorno	X	
Capacidad de negociación.	X	
Toma de decisiones.	X	
Trabajo en equipo.	X	
<b>Instrucción Formal</b>	X	
Superior, 5 años, Economista o Administrador de Empresas.	X	
<b>Contenido de la Experiencia</b>	X	
Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de Talento Humano	X	
<b>Destrezas Técnicas (Específicas)</b>	X	
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	X	
Orientación / Asesoramiento	X	
Pensamiento Estratégico	X	
Planificación y Gestión	X	X
Generación de Ideas	X	
Monitoreo y Control	X	X
Pensamiento Conceptual	X	
Habilidad Analítica	X	
Manejo de Recursos Materiales	X	
Pensamiento Analítico	X	
Identificación de Problemas	X	X
Percepción de Sistemas y Entorno	X	
Instrucción.	X	
Inspección de Productos o Servicios.	X	
Comprensión Oral.	X	
Expresión Oral.	X	
Expresión Escrita.	X	
Juicio y Toma de Decisiones.	X	
Comprensión Escrita.	X	
<b>Destrezas Conductuales (Generales)</b>	X	
Trabajo en Equipo.	X	
Orientación de Servicio.	X	
Orientación a los Resultados.	X	
Flexibilidad.	X	
Construcción de Relaciones.	X	

Conocimiento del Entorno Organizacional.				x			
Iniciativa.				x			
Aprendizaje Continuo.				x			
<b>11. Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Instrucción Formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>		<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>
		<b>Gestión</b>	<b>Comunicación</b>				
Maestría- PHD	10 años o más	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5
ELABORADO: x  REFORMADO:		REVISADO POR			APROBADO POR		
		Ingeniero Gerardo Lara			Ingeniero Walter Vizuite		

## DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código :</b>	G1	Empresa en General.	<b>Nivel de Instrucción :</b>	Superior	
<b>Denominación :</b>	Gerente		<b>Título requerido :</b>	5 años	
<b>Nivel :</b>	Administrativo			Título Profesional en Economía o en Administración de	
<b>Unidad o proceso :</b>	Administrativo				
<b>Rol :</b>	Administrativo		<b>Area de Conocimiento :</b>		
<b>Grupo Ocupacional :</b>	Director Técnico de Área				
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Socios, el Presidente será nombrado por la Junta General de Socios, durará dos años en sus funciones y podrá ser elegido indefinidamente, para ser Presidente no es necesario ser socio de la compañía.		<b>Tiempo de Experiencia :</b>		Experiencia mínima de dos años en cargos similares.	
		<b>Especificidad de la Experiencia :</b>		Labores Afines	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS</b>	
1. Convocar a Junta General de Socios.		Manejo de recursos humanos y materiales.	Desarrollo Estratégico de los Recursos		Juicio y Toma de
2. Actuar como Secretario de la Junta General de Socios.			Orientación / Asesoramiento		Comprensión Escrita.
3. Suscribir juntamente con el Presidente los certificados de aportación.			Pensamiento Estratégico		Trabajo en Equipo.
4. Organizar y dirigir las dependencias de la compañía.			Planificación y Gestión		Orientación de Servicio.
5. Nombrar y remover al personal de la compañía, fijar su remuneración y decidir sobre las renuncias que fueren presentadas.		Gestión del tiempo.	Generación de Ideas		Orientación a los Resultados.
6. Suscribir con su sola firma, en representación de la compañía, todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal hasta por un monto de \$15.000,00; y junto con el Presidente hasta por un monto de \$50.000,00, por cada adquisición. En montos superiores se contará con la autorización expresa de la junta.			Monitoreo y Control		Flexibilidad.
7. Contratar y aceptar créditos.		Capacidad de análisis del entorno	Pensamiento Conceptual		Construcción de Relaciones.
8. Elaborar y presentar a la Junta para su aprobación el presupuesto para el año siguiente.			Habilidad Analítica		Conocimiento del Entorno Organizacional.
9. Tomar bajo su responsabilidad la caja y valores de la compañía.			Manejo de Recursos Materiales		Iniciativa.
10. Realizar todos los trámites, para obtener las autorizaciones y permisos de las autoridades competentes, para el normal desarrollo de su sujeto social.		Capacidad de negociación.	Pensamiento Analítico		Aprendizaje Continuo.
11. Presentar a la Junta General, la documentación que señala la ley de compañías.			Identificación de Problemas		
12. Cuidar y hacer cumplir todas las leyes en cuanto a la tenencia de libros contables se refiere.		Toma de decisiones.	Percepción de Sistemas y Entorno		
13. El Gerente como administrador, está obligado a supervisar la ejecución en el plazo máximo de dos meses, contados desde el cierre del ejercicio, el balance general y estado de situación de pérdidas y ganancias.			Instrucción.		
14. Suscribir el Nombramiento del Presidente.			Inspección de Productos o Servicios.		
15. Subrogar al Presidente, en caso de falta, ausencia o impedimento temporal de este, se entenderá por ausencia temporal aquella que no sobrepase los treinta días. En caso de ausencia definitiva, la subrogación durará hasta que la Junta nombre un titular para el cargo			Trabajo en equipo.	Comprensión Oral.	
16. Realizar negocios de conformidad con las exigencias relativas al giro normal de la empresa.		Expresión Oral.			
17. Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar la realización de los presupuestos anuales o mensuales generales.		Expresión Escrita.			



## VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN GENERAL			
<b>INSTITUCION:</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Administración
<b>PUESTO:</b>	Gerente	<b>CÓDIGO:</b>	G1
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO			
1. COMPETENCIAS			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.  Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input checked="" type="checkbox"/>	<b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Técnico 1 año <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/> <b>DIRECTIVO</b> Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input checked="" type="checkbox"/>		
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>  Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.  <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>	<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>  Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales . Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.  <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>		
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.  <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>	<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.  <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>		
3.- RESPONSABILIDAD			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>  Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y Tecnológico <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/> <b>DIRECTIVO</b> Dirección de unidad organizacional <input checked="" type="checkbox"/>	<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>  Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.  <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>		

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS			
<b>1.- DATOS GENERALES</b>			
<b>INSTITUCION</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>PROCESO:</b>	Administrativo
<b>PUESTO:</b>	Gerente	<b>CÓDIGO:</b>	G1
<b>2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN</b>		<b>2.2. EXPERIENCIA</b>	
<input type="checkbox"/>	Educación Básica		15
<input type="checkbox"/>	Bachiller		45
<input type="checkbox"/>	Técnico		85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología		125
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años		140
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años		155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más		170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior		175
<input type="checkbox"/>	Especialista		185
<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría o PHD		200
		<b>NO PROFESIONALES</b> <input type="checkbox"/> Servicios Hasta 1 año <span style="float: right;">13</span> <input type="checkbox"/> Administrativo Hasta 1 año <span style="float: right;">25</span> <input type="checkbox"/> Técnico 1 año <span style="float: right;">38</span> <b>PROFESIONALES</b> <input type="checkbox"/> Ejecución de apoyo y Tecnológico 2 años <span style="float: right;">50</span> <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 3 - 4 años <span style="float: right;">63</span> <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <span style="float: right;">75</span> <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de 7 - 9 años <span style="float: right;">88</span> <b>DIRECTIVO</b> <input checked="" type="checkbox"/> Dirección de unidad organizacional 10 años o más <span style="float: right;">100</span>	
<b>2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN</b>		<b>2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN</b>	
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>	100
		<input type="checkbox"/> 1 <span style="float: right;">20</span> <input type="checkbox"/> 2 <span style="float: right;">40</span> <input type="checkbox"/> 3 <span style="float: right;">60</span> <input type="checkbox"/> 4 <span style="float: right;">80</span> <input checked="" type="checkbox"/> 5 <span style="float: right;">100</span>	
<b>3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>3.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>3.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	<input checked="" type="checkbox"/>	100
		<input type="checkbox"/> 1 <span style="float: right;">20</span> <input type="checkbox"/> 2 <span style="float: right;">40</span> <input type="checkbox"/> 3 <span style="float: right;">60</span> <input type="checkbox"/> 4 <span style="float: right;">80</span> <input checked="" type="checkbox"/> 5 <span style="float: right;">100</span>	
<b>4.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>4.1. CONTROL DE RESULTADOS</b>		<b>4.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>NO PROFESIONAL</b>		
<input type="checkbox"/>	Servicios		25
<input type="checkbox"/>	Administrativo		50
<input type="checkbox"/>	Técnico		75
<input type="checkbox"/>	<b>PROFESIONALES</b>		
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico		100
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos		125
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos		150
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos		175
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>DIRECTIVO</b>		
	Dirección de unidad organizacional		200
		<input type="checkbox"/> 1 <span style="float: right;">20</span> <input type="checkbox"/> 2 <span style="float: right;">40</span> <input type="checkbox"/> 3 <span style="float: right;">60</span> <input type="checkbox"/> 4 <span style="float: right;">80</span> <input checked="" type="checkbox"/> 5 <span style="float: right;">100</span>	
<b>5.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b>		1000	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Director Técnico de Área	<b>Puesto Institucional :</b>	Gerente
<b>6.- OBSERVACIONES</b>			
Fecha:	2014		
Erika Robalino Tercera Cohorte Modalidad Dual			

## Departamento Comercial

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>1. Datos de identificación</b>				
<b>Institución:</b> Electrobahía Cía. Ltda.		<b>Unidad:</b> Comercial		
<b>Puesto:</b> Director Comercial		<b>Código:</b> DC1		
<b>Nivel:</b> Comercial		<b>Puntos:</b> 908		
<b>Grupo Ocupacional:</b> Profesional 6		<b>Grado:</b> Profesional 6		
<b>Rol del Puesto:</b> Profesional 6				
<b>2. Misión del Puesto:</b>				
Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la comercialización de la mercadería.				
Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
1. Participar en la negociación de la compra y venta de la mercadería.	2	4	4	18
2. Dirigir la elaboración de programas de optimización de recursos para la comercialización de la mercadería.	4	3	3	13
3. Proponer planes de facturación y financiamiento.	0	0	0	0
4. Fomentar y mantener las buenas relaciones de la empresa con los clientes internos y externos al por menor y mayor.	5	3	2	11
5. Participar en la elaboración del presupuesto anual de ingresos, gastos e inversiones relacionadas con la comercialización de la mercadería.	1	4	4	17
6. Asesorar a los clientes especiales.	4	4	3	16
7. Participar en la elaboración de las bases y especificaciones técnicas de los concursos para la adquisición de la mercadería y equipos.	1	3	3	10
8. Cumplir y hacer cumplir las políticas, leyes, reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos de trabajos establecidos.	4	5	3	19
9. Planificar, dirigir, fomentar y controlar los convenios con las instituciones, convenios con las tarjetas de crédito, promociones de ventas y ventas al por mayor.	4	5	3	19

10. Planificar, dirigir y ejecutar la apertura de nuevos mercados.	2	3	4	14
11. Planificar, dirigir y ejecutar las capacitaciones para el personal de ventas en motivación y actualización de productos.	3	2	2	7
12. Coordinar y reportar todas las estrategias y cambios que se va a realizar en este departamento al Gerente General para su debida aprobación, asignación de recursos e implementación.	3	5	3	18

Donde:

F= frecuencia de actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

#### 4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad</b>
1. Participar en la negociación de la compra y venta de la mercadería.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
2. Dirigir la elaboración de programas de optimización de recursos para la comercialización de la mercadería.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
3. Proponer planes de facturación y financiamiento.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
4. Fomentar y mantener las buenas relaciones de la empresa con los clientes internos y externos al por menor y mayor.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
5. Participar en la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones relacionadas con la comercialización de la mercadería.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
6. Asesorar a los clientes especiales.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
7. Participar en la elaboración de las bases y especificaciones técnicas de los concursos para la adquisición de la mercadería y equipos.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.

8. Cumplir y hacer cumplir las políticas, leyes, reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos de trabajos establecidos.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
9. Planificar, dirigir, fomentar y controlar los convenios con las instituciones, convenios con las tarjetas de crédito, promociones de ventas y ventas al por mayor.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
10. Planificar, dirigir y ejecutar la apertura de nuevos mercados.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
11. Planificar, dirigir y ejecutar las capacitaciones para el personal de ventas en motivación y actualización de productos.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.
12. Coordinar y reportar todas las estrategias y cambios que se va a realizar en este departamento al Gerente General para su debida aprobación, asignación de recursos e implementación.	Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.

### **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

#### **5. Conocimientos Requeridos:**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
1. Participar en la negociación de la compra y venta de la mercadería.	Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.
2. Dirigir la elaboración de programas de optimización de recursos para la comercialización de la mercadería.	Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.
3. Proponer planes de facturación y financiamiento.	Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.

<p>4. Fomentar y mantener las buenas relaciones de la empresa con los clientes internos y externos al por menor y mayor.</p>	<p>Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.</p>
<p>5. Participar en la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones relacionadas con la comercialización de la mercadería.</p>	<p>Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.</p>
<p>6. Asesorar a los clientes especiales.</p>	<p>Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.</p>
<p>7. Participar en la elaboración de las bases y especificaciones técnicas de los concursos para la adquisición de la mercadería y equipos.</p>	<p>Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.</p>
<p>8. Cumplir y hacer cumplir las políticas, leyes, reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos de trabajos establecidos.</p>	<p>Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.</p>
<p>9. Planificar, dirigir, fomentar y controlar los convenios con las instituciones, convenios con las tarjetas de crédito, promociones de ventas y ventas al por mayor.</p>	<p>Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.</p>

10. Planificar, dirigir y ejecutar la apertura de nuevos mercados.	Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.
11. Planificar, dirigir y ejecutar las capacitaciones para el personal de ventas en motivación y actualización de productos.	Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.
12. Coordinar y reportar todas las estrategias y cambios que se va a realizar en este departamento al Gerente General para su debida aprobación, asignación de recursos e implementación.	Habilidades de Negociación, Conocimientos Técnicos del Puestos, Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa, Reglamento interno de la Empresa, Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Liderazgo, Facilidad de Palabra, Don de Gente, Habilidad de trabajar bajo presión, Conocimiento de los Productos, Servicio al Cliente.

**6. Instrucción Formal Requerida:**

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)</b>
Superior	Ingeniería, 5 años	Administrador de Empresas, Comercial

**7. Experiencia Laboral Requerida:**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Labores Afines
Contenido de la Experiencia	Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de los recursos humanos.

**8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>

Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía		x	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		x	
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		x	
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		x	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		x	
Monitoreo y Control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		x	
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		x	



Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		x	
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.		x	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		x	
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.		x	
Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		x	
Instrucción.	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.		x	
Inspección de Productos o Servicios.	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		x	
Comprensión Oral.	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		x	
Expresión Oral.	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.		x	
Expresión Escrita.	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.		x	
Juicio y Toma de Decisiones.	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		x	
Comprensión Escrita.	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de		x	

	manera escrita.			
<b>9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo.	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		x	
Orientación de Servicio.	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		x	
Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.		x	
Flexibilidad.	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		x	
Construcción de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.		x	
Conocimiento del Entorno Organizacional.	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		x	

Iniciativa.	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		x	
Aprendizaje Continuo.	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.		x	

### DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

#### 10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos</b>		
Habilidades de Negociación.	x	x
Conocimientos Técnicos del Puestos.	x	x
Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa.	x	x
Reglamento Interno de la Empresa.	x	x
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	x	x
Liderazgo.	x	x
Facilidad de Palabra.	x	x
Don de Gente.	x	x
Habilidad de Trabajar Bajo Presión.	x	x
Conocimiento de los Productos.	x	x
Servicio al Cliente.	x	x
<b>Instrucción Formal</b>		
Superior, 5 años, Administrador de Empresas, Comercial.	x	
<b>Contenido de la Experiencia</b>		
Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de los recursos humanos.	x	
<b>Destrezas Técnicas (Específicas)</b>		
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	x	
Orientación / Asesoramiento	x	

Pensamiento Estratégico				x			
Planificación y Gestión				x			
Generación de Ideas				x			
Monitoreo y Control				x			
Pensamiento Conceptual				x			
Habilidad Analítica				x			
Manejo de Recursos Materiales				x			
Pensamiento Analítico				x			
Identificación de Problemas				x			
Percepción de Sistemas y Entorno				x			
Instrucción.				x			
Inspección de Productos o Servicios.				x			
Comprensión Oral.				x			
Expresión Oral.				x			
Expresión Escrita.				x			
Juicio y Toma de Decisiones.				x			
Comprensión Escrita.				x			
<b>Destrezas Conductuales (Generales)</b>							
Trabajo en Equipo.				x			
Orientación de Servicio.				x			
Orientación a los Resultados.				x			
Flexibilidad.				x			
Construcción de Relaciones.				x			
Conocimiento del Entorno Organizacional.				x			
Iniciativa.				x			
Aprendizaje Continuo.				x			
<b>11. Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Instrucción Formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>		<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>
		<b>Gestión</b>	<b>Comunicación</b>				
Especialista	7 - 9 años	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 4
REVISADO POR				APROBADO POR			

ELABORADO: x		
REFORMADO:	Ingeniero Gerardo Lara	Ingeniero Walter Vizuite

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código :</b>	DC1	<b>INTERFAZ</b>  Supervisión, Convenios, Impulsador, Planes electrovecino, Plan Electroinstitucion, Jefes de Almacén, Jefe de Cobranza.	<b>Nivel de Instrucción :</b>	Superior
<b>Denominación :</b>	Director Comercial		<b>Título requerido :</b>	5 años
<b>Nivel :</b>	Director Comercial		<b>Area de Conocimiento :</b>	Administrador de Empresas, Comercial.
<b>Unidad o proceso :</b>	Comercial			
<b>Rol :</b>	Comercial			
<b>Grupo Ocupacional :</b>	Profesional 6			
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Comercial			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la comercialización de la mercadería.		<b>Tiempo de Experiencia :</b>	Experiencia mínima de dos años en cargos similares.	
		<b>Especificidad de la Experiencia :</b>	Labores Afines	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
1. Participar en la negociación de la compra y venta de la mercadería.		Habilidades de Negociación.	Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Instrucción.
2. Dirigir la elaboración de programas de optimización de recursos para la comercialización de la mercadería.		Conocimientos Técnicos del Puestos.	Orientación / Asesoramiento	Inspección de Productos o Servicios.
3. Proponer planes de facturación y financiamiento.		Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa.	Pensamiento Estratégico	Comprensión Oral.
4. Fomentar y mantener las buenas relaciones de la empresa con los clientes internos y externos al por menor y mayor.		Reglamento Interno de la Empresa.	Planificación y Gestión	Expresión Oral.
5. Participar en la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones relacionadas con la comercialización de la mercadería.		Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	Generación de Ideas	Expresión Escrita.
6. Asesorar a los clientes especiales.		Liderazgo.	Monitoreo y Control	Juicio y Toma de Decisiones.
7. Participar en la elaboración de las bases y especificaciones técnicas de los concursos para la adquisición de la mercadería y equipos.		Facilidad de Palabra.	Pensamiento Conceptual	Comprensión Escrita.
8. Cumplir y hacer cumplir las políticas, leyes, reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos de trabajos establecidos.		Don de Gente.	Habilidad Analítica	Trabajo en Equipo.
9. Planificar, dirigir, fomentar y controlar los convenios con las instituciones, convenios con las tarjetas de crédito, promociones de ventas y ventas al por mayor.			Manejo de Recursos Materiales	Orientación de Servicio.
10. Planificar, dirigir y ejecutar la apertura de nuevos mercados.		Habilidad de Trabajar Bajo Presión.	Pensamiento Analítico	Orientación a los Resultados.
			Identificación de Problemas	Flexibilidad.
11. Planificar, dirigir y ejecutar las capacitaciones para el personal de ventas en motivación y actualización de productos.		Conocimiento de los Productos.	Percepción de Sistemas y Entorno	Construcción de Relaciones.
			Conocimiento del Entorno Organizacional.	
12. Coordinar y reportar todas las estrategias y cambios que se va a realizar en este departamento al Gerente General para su debida aprobación, asignación de recursos e implementación.		Servicio al Cliente.	Iniciativa.	
			Aprendizaje Continuo.	

## VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### IDENTIFICACIÓN GENERAL

<b>INSTITUCIÓN:</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Comercial
<b>PUESTO:</b>	Director Comercial.	<b>CÓDIGO:</b>	DC1

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

<b>1. COMPETENCIAS</b>	
<p><b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</p> <p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/></p> <p>Diplomado Superior <input type="checkbox"/></p> <p>Especialista <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Maestría o PHD <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico 1 año <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input type="checkbox"/></p>
<p><b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b></p> <p>Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b></p> <p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	
<p><b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>	
<p><b>3.1. ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y Tecnológico <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional <input type="checkbox"/></p>	<p><b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b></p> <p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

## VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### 1.- DATOS GENERALES

<b>INSTITUCION</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Comercial
<b>PUESTO:</b>	Director Comercial	<b>CÓDIGO:</b>	DC1

### 2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	175
<input checked="" type="checkbox"/>	Especialista	185
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

### 2.2. EXPERIENCIA

<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38
<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de	7 - 9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100

### 2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

### 2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

### 3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

#### 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

#### 3.2. TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 4.- RESPONSABILIDAD

#### 4.1. RESPONSABILIDAD

<b>NO PROFESIONAL</b>		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50
<input type="checkbox"/>	Técnico	75
<b>PROFESIONALES</b>		
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175
<b>DIRECTIVO</b>		
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200

#### 4.2. CONTROL DE RESULTADOS

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

**Puntaje Total:**

908

**Grupo Ocupacional:**

Profesional 6

**Puesto Institucional :**

Director Comercial.

### 6.- OBSERVACIONES

Fecha:

2014

Erika Robalino  
Tercera Cohorte Modalidad Dual



## Departamento Financiero

<b>1. Datos de identificación</b>				
<b>Institución:</b> Electrobahía Cía. Ltda.		<b>Unidad:</b> Financiero		
<b>Puesto:</b> Director Financiero		<b>Código:</b> DRFN		
<b>Nivel:</b> Financiero		<b>Puntos:</b> 628		
<b>Grupo Ocupacional:</b> Profesional 4		<b>Grado:</b> Profesional 4		
<b>Rol del Puesto:</b> Profesional 4				
<b>2. Misión del Puesto:</b>				
Planifica, organiza, coordina, dirige, ejecuta y controla las actividades económicas y financieras de la empresa.				
<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1. Coordinar las negociaciones de mercadería en las condiciones más favorable, para la empresa en coordinación con el Jefe de Adquisiciones hasta los montos permitidos.	4	5	3	19
2. Elaborar, dirigir, supervisar y actualizar la elaboración de los programas de trabajo de su unidad.	5	5	3	20
3. Procurar la oportuna obtención de los recursos financieros y materiales de la empresa.	5	5	3	20
4. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones en la empresa.	5	5	3	20
5. Elaborar, dirigir y evaluar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.	5	2	3	11
6. Realizar análisis económicos-financieros y evaluaciones presupuestarias.	5	5	3	20
7. Velar porque los estados financieros se presentan en la forma y tiempo previsto por la ley de compañías y SRI.	5	5	3	20
8. Coordinar la realización de arqueos, inventarios, avalúos y entrega-recepción de valores y bienes.	3	5	3	18
9. Coordinar las actividades de la dirección con la demás áreas de la empresa.	5	3	3	14
10. Presentar informes de las actividades realizadas y planificadas en la semana.	5	3	3	14
11. Mantener un archivo de toda la documentación	3	5	3	18

soporte a su cargo				
<p>Donde:</p> <p>F= frecuencia de actividad</p> <p>CO = consecuencias por omisión de la actividad</p> <p>CM = complejidad de la actividad</p> <p><b>4. Interfaz del Puesto</b></p>				
<b>Actividades Esenciales</b>		<b>Interfaz</b> <b>Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad</b>		
1. Coordinar las negociaciones de mercadería en las condiciones más favorable, para la empresa en coordinación con el Jefe de Adquisiciones hasta los montos permitidos.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
2. Elaborar, dirigir, supervisar y actualizar la elaboración de los programas de trabajo de su unidad.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
3. Procurar la oportuna obtención de los recursos financieros y materiales de la empresa.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
4. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones en la empresa.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
5. Elaborar, dirigir y evaluar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
6. Realizar análisis económicos-financieros y evaluaciones presupuestarias.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
7. Velar porque los estados financieros se presentan en la forma y tiempo previsto por la ley de compañías y SRI.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
8. Coordinar la realización de arqueos, inventarios, avalúos y entrega-recepción de valores y bienes.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
9. Coordinar las actividades de la dirección con la demás áreas de la empresa.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
10. Presentar informes de las actividades realizadas y planificadas en la semana.		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
11. Mantener un archivo de toda la documentación soporte a su cargo		Direcciones y Personal Operativo y Gerencia General.		
<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>5. Conocimientos Requeridos:</b>				

<b>Actividades Esenciales</b>		<b>Conocimientos</b>
1. Coordinar las negociaciones de mercadería en las condiciones más favorable, para la empresa en coordinación con el Jefe de Adquisiciones hasta los montos permitidos.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
2. Elaborar, dirigir, supervisar y actualizar la elaboración de los programas de trabajo de su unidad.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
3. Procurar la oportuna obtención de los recursos financieros y materiales de la empresa.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
4. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones en la empresa.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
5. Elaborar, dirigir y evaluar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
6. Realizar análisis económicos-financieros y evaluaciones presupuestarias.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
7. Velar porque los estados financieros se presentan en la forma y tiempo previsto por la ley de compañías y SRI.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
8. Coordinar la realización de arqueo, inventarios, avalúos y entrega-recepción de valores y bienes.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
9. Coordinar las actividades de la dirección con la demás áreas de la empresa.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
10. Presentar informes de las actividades realizadas y planificadas en la semana.		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
11. Mantener un archivo de toda la documentación soporte a su cargo		Análisis Financiero, Presupuestos, Contabilidad, Finanzas.
<b>6. Instrucción Formal Requerida:</b>		
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)</b>
Superior	Ingeniería, Economía 5 años	Economista o Administrador de Empresas.
<b>7. Experiencia Laboral Requerida:</b>		
<b>Dimensiones de Experiencia</b>		<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia		5 años
Especificidad de la experiencia		Labores Afines

Contenido de la Experiencia		Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de Talento Humano		
<b>8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía		x	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		x	
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		x	
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		x	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		x	
Monitoreo y Control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		x	

Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		x	
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		x	
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.		x	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		x	
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.		x	
Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		x	
Instrucción.	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.		x	
Inspección de Productos o Servicios.	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		x	
Comprensión Oral.	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		x	
Expresión Oral.	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.		x	

Expresión Escrita.	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.		x	
Juicio y Toma de Decisiones.	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		x	
Comprensión Escrita.	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.		x	
<b>9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo.	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		x	
Orientación de Servicio.	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		x	
Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.		x	
Flexibilidad.	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		x	
Construcción de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.		x	

Conocimiento del Entorno Organizacional.	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		x	
Iniciativa.	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		x	
Aprendizaje Continuo.	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.		x	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

### 10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos</b>		
Habilidades de Negociación.	x	
Conocimientos Técnicos del Puestos.	x	
Conocer el Manual de Procedimientos de la Empresa.	x	
Reglamento Interno de la Empresa.	x	
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	x	
Liderazgo.	x	
Facilidad de Palabra.	x	
Don de Gente.	x	
Habilidad de Trabajar Bajo Presión.	x	
Conocimiento de los Productos.	x	
Servicio al Cliente.	x	

<b>Instrucción Formal</b>		
Superior, 5 años, Administrador de Empresas, Comercial.	x	
<b>Contenido de la Experiencia</b>		
Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de los recursos humanos.	x	
<b>Destrezas Técnicas (Específicas)</b>		
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	x	
Orientación / Asesoramiento	x	
Pensamiento Estratégico	x	
Planificación y Gestión	x	
Generación de Ideas	x	
Monitoreo y Control	x	
Pensamiento Conceptual	x	
Habilidad Analítica	x	
Manejo de Recursos Materiales	x	
Pensamiento Analítico	x	
Identificación de Problemas	x	
Percepción de Sistemas y Entorno	x	
Instrucción.	x	
Inspección de Productos o Servicios.	x	
Comprensión Oral.	x	
Expresión Oral.	x	
Expresión Escrita.	x	
Juicio y Toma de Decisiones.	x	
Comprensión Escrita.	x	
<b>Destrezas Conductuales (Generales)</b>		
Trabajo en Equipo.	x	
Orientación de Servicio.	x	
Orientación a los Resultados.	x	
Flexibilidad.	x	
Construcción de Relaciones.	x	
Conocimiento del Entorno Organizacional.	x	
Iniciativa.	x	
Aprendizaje Continuo.	x	
<b>11. Valoración del Puesto</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPLEJIDAD DEL</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>



				<b>PUESTO</b>			
Instrucción Formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Especialista	7 - 9 años	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 3	Ejecución y coordinación de procesos	Nivel 4
ELABORADO: x		REVISADO POR			APROBADO POR		
REFORMADO:		Ingeniero Gerardo Lara			Ingeniero Walter Vizuite		

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código :</b>	DRFN	<b>INTERFAZ</b>  Direcciones, Personal Operativo y Gerencia General.	<b>Nivel de Instrucción :</b>	Superior	
<b>Denominación :</b>	Director Financiero		<b>Título requerido :</b>	5 años	
<b>Nivel :</b>	Director Financiero		<b>Area de Conocimiento :</b>	Economista o Administrador de Empresas.	
<b>Unidad o proceso :</b>	Financiero				
<b>Rol :</b>	Financiero				
<b>Grupo Ocupacional :</b>	Profesional 4				
<b>Nivel de Aplicación :</b>	Financiero				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planifica, organiza, coordina, dirige, ejecuta y controla las actividades económicas y financieras de la empresa.		<b>Tiempo de Experiencia :</b>	Experiencia mínima de dos años en cargos similares.		
		<b>Especificidad de la Experiencia :</b>	Labores Afines		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
1. Coordinar las negociaciones de mercadería en las condiciones más favorable, para la empresa en coordinación con el Jefe de Adquisiciones hasta los montos permitidos.		Análisis Financiero.	Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Instrucción.	
2. Elaborar, dirigir, supervisar y actualizar la elaboración de los programas de trabajo de su unidad.			Orientación / Asesoramiento	Inspección de Productos o Servicios.	
3. Procurar la oportuna obtención de los recursos financieros y materiales de la empresa.			Pensamiento Estratégico	Comprensión Oral.	
4. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones en la empresa.			Planificación y Gestión	Expresión Oral.	
5. Elaborar, dirigir y evaluar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.		Presupuestos.	Generación de Ideas	Expresión Escrita.	
6. Realizar análisis económicos-financieros y evaluaciones presupuestarias.			Monitoreo y Control	Juicio y Toma de Decisiones.	
7. Velar porque los estados financieros se presenten en la forma y tiempo previsto por la ley de compañías y SRI.			Pensamiento Conceptual	Comprensión Escrita.	
8. Coordinar la realización de arqueo, inventarios, avalúos y entrega-recepción de valores y bienes.		Contabilidad.	Habilidad Analítica	Trabajo en Equipo.	
9. Coordinar las actividades de la dirección con la demás áreas de la empresa.			Manejo de Recursos Materiales	Orientación de Servicio.	
10. Presentar informes de las actividades realizadas y planificadas en la semana.		Finanzas.	Pensamiento Analítico	Orientación a los Resultados.	
11. Mantener un archivo de toda la documentación soporte a su cargo			Identificación de Problemas	Flexibilidad.	
			Percepción de Sistemas y Entorno	Construcción de Relaciones.	
			Conocimiento del Entorno Organizacional.		
		Iniciativa.			
		Aprendizaje Continuo.			

## VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS

### IDENTIFICACIÓN GENERAL

<b>INSTITUCION:</b>	Electrobahía Cia Ltda.	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Financiero
<b>PUESTO:</b>	Director Financiero.	<b>CÓDIGO:</b>	DRFN

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

<b>1. COMPETENCIAS</b>																																													
<p><b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Educación Básica</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bachiller</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Tecnología</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 4 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 5 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional - 6 años o más</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Diplomado Superior</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Especialista</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Maestría o PHD</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnología	<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>	<p><b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Servicios</td><td style="text-align: center;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Administrativo</td><td style="text-align: center;">Hasta 1 año</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td style="text-align: center;">1 año</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Ejecución de apoyo y tecnológico</td><td style="text-align: center;">Hasta 2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: center;">3 - 4 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: center;">5 - 6 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: center;">7 - 9 años</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: center;">10 años o más</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="checkbox"/>
Educación Básica	<input type="checkbox"/>																																												
Bachiller	<input type="checkbox"/>																																												
Técnico	<input type="checkbox"/>																																												
Tecnología	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - 4 años	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - 5 años	<input type="checkbox"/>																																												
Profesional - 6 años o más	<input type="checkbox"/>																																												
Diplomado Superior	<input type="checkbox"/>																																												
Especialista	<input checked="" type="checkbox"/>																																												
Maestría o PHD	<input type="checkbox"/>																																												
Servicios	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>																																											
Administrativo	Hasta 1 año	<input type="checkbox"/>																																											
Técnico	1 año	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución de apoyo y tecnológico	Hasta 2	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución de procesos	3 - 4 años	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	<input type="checkbox"/>																																											
Ejecución y coordinación de procesos	7 - 9 años	<input checked="" type="checkbox"/>																																											
Dirección de unidad organizacional	10 años o más	<input type="checkbox"/>																																											
<p><b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b></p> <p>Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px; text-align: center;">x</td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td></tr> </table>	1	2	3	4	5				x		<p><b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b></p> <p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px; text-align: center;">x</td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td></tr> </table>	1	2	3	4	5				x																									
1	2	3	4	5																																									
			x																																										
1	2	3	4	5																																									
			x																																										
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>																																													
<p><b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px; text-align: center;">x</td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td></tr> </table>	1	2	3	4	5			x			<p><b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td></tr> </table>	1	2	3	4	5																													
1	2	3	4	5																																									
		x																																											
1	2	3	4	5																																									
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>																																													
<p><b>3.1. ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Servicios</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Administrativo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Ejecución de apoyo y Tecnológico</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución de procesos</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y supervisión de procesos</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ejecución y coordinación de procesos</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Dirección de unidad organizacional</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Servicios	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>	<p><b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b></p> <p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px; text-align: center;">x</td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 15px;"></td></tr> </table>	1	2	3	4	5			x																				
Servicios	<input type="checkbox"/>																																												
Administrativo	<input type="checkbox"/>																																												
Técnico	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución de apoyo y Tecnológico	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución de procesos	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución y supervisión de procesos	<input type="checkbox"/>																																												
Ejecución y coordinación de procesos	<input checked="" type="checkbox"/>																																												
Dirección de unidad organizacional	<input type="checkbox"/>																																												
1	2	3	4	5																																									
		x																																											



## DEPARTAMENTO MARKETING.

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>1. Datos de identificación</b>				
<b>Institución:</b> Electrobahía Cía. Ltda.		<b>Unidad:</b> Comercial		
<b>Puesto:</b> Director de Marketing		<b>Código:</b> DMK		
<b>Nivel:</b> Marketing		<b>Puntos:</b> 908		
<b>Grupo Ocupacional:</b> Profesional 6		<b>Grado:</b> Profesional 6		
<b>Rol del Puesto:</b> Profesional 6				
<b>2. Misión del Puesto:</b>				
Mantener y/o mejorar el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado a través de técnicas, políticas y estrategias de comercialización.				
<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1. Realizar estudios de mercado para la planificación y ejecución de proyectos.	1	5	4	21
2. Implementar estrategias para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la empresa.	3	3	3	12
3. Planificar y ejecutar las promociones para mejorar los niveles de ventas.	3	4	3	15
4. Planificar la publicidad más adecuada para la empresa.	5	3	3	14
5. Evaluar los resultados de las estrategias implementadas.	3	5	5	28
6. Proponer nueva tecnología para un mejor servicio al cliente.	3	5	5	28
7. Comunicar al Jefe de Adquisiciones la necesidad de nueva o antigua mercadería solicitada por el cliente.	5	5	5	30
Donde: F= frecuencia de actividad CO = consecuencias por omisión de la actividad CM = complejidad de la actividad				
<b>4. Interfaz del Puesto</b>				

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b> <b>Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad</b>
1. Realizar estudios de mercado para la planificación y ejecución de proyectos.	Gerente General y Directores de Departamentos.
2. Implementar estrategias para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la empresa.	Gerente General y Directores de Departamentos.
3. Planificar y ejecutar las promociones para mejorar los niveles de ventas.	Gerente General y Directores de Departamentos.
4. Planificar la publicidad más adecuada para la empresa.	Gerente General y Directores de Departamentos.
5. Evaluar los resultados de las estrategias implementadas.	Gerente General y Directores de Departamentos.
6. Proponer nueva tecnología para un mejor servicio al cliente.	Gerente General y Directores de Departamentos.
7. Comunicar al Jefe de Adquisiciones la necesidad de nueva o antigua mercadería solicitada por el cliente.	Gerente General y Directores de Departamentos.

### **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

#### **5. Conocimientos Requeridos:**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
1. Realizar estudios de mercado para la planificación y ejecución de proyectos.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.
2. Implementar estrategias para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la empresa.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.
3. Planificar y ejecutar las promociones para mejorar los niveles de ventas.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.
4. Planificar la publicidad más adecuada para la empresa.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.
5. Evaluar los resultados de las estrategias implementadas.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.

6. Proponer nueva tecnología para un mejor servicio al cliente.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.			
7. Comunicar al Jefe de Adquisiciones la necesidad de nueva o antigua mercadería solicitada por el cliente.	Amplios conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios, Manual de Funciones de sus Dirigidos.			
<b>6. Instrucción Formal Requerida:</b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)</b>		
Superior	Ingeniería, 5 años	Marketing		
<b>7. Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>		<b>Detalle</b>		
Tiempo de experiencia		2 años		
Especificidad de la experiencia		Labores Afines		
Contenido de la Experiencia		Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de Talento Humano		
<b>8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía		x	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		x	
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes,		x	

	programas y proyectos.			
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		x	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		x	
Monitoreo y Control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		x	
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		x	
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		x	
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.		x	



Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		x	
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.		x	
Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		x	
Instrucción.	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.		x	
Inspección de Productos o Servicios.	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		x	
Comprensión Oral.	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		x	
Expresión Oral.	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.		x	
Expresión Escrita.	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.		x	
Juicio y Toma de Decisiones.	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		x	
Comprensión Escrita.	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.		x	
<b>9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo.	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		x	

Orientación de Servicio.	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		x	
Orientación a los Resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.		x	
Flexibilidad.	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		x	
Construcción de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.		x	
Conocimiento del Entorno Organizacional.	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		x	
Iniciativa.	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		x	
Aprendizaje Continuo.	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.		x	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

### 10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos</b>		
Amplios Conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios	x	x
Manual de Funciones de sus Dirigidos.	x	x
<b>Instrucción Formal</b>		
Superior, 5 años, Marketing.	x	
<b>Contenido de la Experiencia</b>		
Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de Talento Humano	x	
<b>Destrezas Técnicas (Específicas)</b>		
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	x	
Orientación / Asesoramiento	x	
Pensamiento Estratégico	x	
Planificación y Gestión	x	
Generación de Ideas	x	
Monitoreo y Control	x	
Pensamiento Conceptual	x	
Habilidad Analítica	x	
Manejo de Recursos Materiales	x	
Pensamiento Analítico	x	
Identificación de Problemas	x	
Percepción de Sistemas y Entorno	x	
Instrucción.	x	
Inspección de Productos o Servicios.	x	
Comprensión Oral.	x	
Expresión Oral.	x	
Expresión Escrita.	x	
Juicio y Toma de Decisiones.	x	
Comprensión Escrita.	x	
<b>Destrezas Conductuales (Generales)</b>		
Trabajo en Equipo.	x	
Orientación de Servicio.	x	

Orientación a los Resultados.				x			
Flexibilidad.				x			
Construcción de Relaciones.				x			
Conocimiento del Entorno Organizacional.				x			
Iniciativa.				x			
Aprendizaje Continuo.				x			
<b>11. Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b>Instrucción Formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>		<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>
		<b>Gestión</b>	<b>Comunicación</b>				
Especialista	7 - 9 años	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 4
ELABORADO: x  REFORMADO:		REVISADO POR			APROBADO POR		
		Ingeniero Gerardo Lara			Ingeniero Walter Vizuite		

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código :</b>	DC1	<b>INTERFAZ</b>  Gerente General y Directores de Departamentos.	<b>Nivel de Instrucción :</b>	Superior
<b>Denominación :</b>	Director Comercial		<b>Título requerido :</b>	Ingeniería, 5 años
<b>Nivel :</b>	Director Comercial		<b>Area de Conocimiento :</b>	Marketing
<b>Unidad o proceso :</b>	Comercial			
<b>Rol :</b>	Comercial			
<b>Grupo Ocupacional :</b>	Profesional 6			
<b>Nivel de Aplicación :</b>	Comercial			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Mantener y/o mejorar el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado a través de técnicas, políticas y estrategias de comercialización.		<b>Tiempo de Experiencia :</b>	Experiencia mínima de dos años en cargos similares.	
		<b>Especificidad de la Experiencia :</b>	Labores Afines	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
1. Realizar estudios de mercado para la planificación y ejecución de proyectos.		Amplios Conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios	Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Instrucción.
2. Implementar estrategias para mejorar el posicionamiento y el crecimiento de la empresa.			Orientación / Asesoramiento	Inspección de Productos o Servicios.
3. Planificar y ejecutar las promociones para mejorar los niveles de ventas.			Pensamiento Estratégico	Comprensión Oral.
			Planificación y Gestión	Expresión Oral.
4. Planificar la publicidad más adecuada para la empresa.		Generación de Ideas	Expresión Escrita.	
		Monitoreo y Control	Juicio y Toma de Decisiones.	
5. Evaluar los resultados de las estrategias implementadas.		Pensamiento Conceptual	Comprensión Escrita.	
		Habilidad Analítica	Trabajo en Equipo.	
6. Proponer nueva tecnología para un mejor servicio al cliente.		Manejo de Recursos Materiales	Orientación de Servicio.	
		Pensamiento Analítico	Orientación a los Resultados.	
7. Comunicar al Jefe de Adquisiciones la necesidad de nueva o antigua mercadería solicitada por el cliente.		Identificación de Problemas	Flexibilidad.	
		Percepción de Sistemas y Entorno	Construcción de Relaciones.	
		Conocimiento del Entorno Organizacional.		
		Iniciativa.		
		Aprendizaje Continuo.		

## VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### IDENTIFICACIÓN GENERAL

<b>INSTITUCIÓN:</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Marketing
<b>PUESTO:</b>	Director de Marketing	<b>CÓDIGO:</b>	DMK

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

<b>1. COMPETENCIAS</b>	
<p><b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</p> <p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/></p> <p>Diplomado Superior <input type="checkbox"/></p> <p>Especialista <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Maestría o PHD <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico 1 año <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input type="checkbox"/></p>
<p><b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b></p> <p>Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b></p> <p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales . Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	
<p><b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>	
<p><b>3.1. ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y Tecnológico <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional <input type="checkbox"/></p>	<p><b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b></p> <p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.</p> <p style="text-align: center;">1      2      3      4      5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

## VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### 1.- DATOS GENERALES

<b>INSTITUCION</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Marketing
<b>PUESTO:</b>	Director de Marketing	<b>CÓDIGO:</b>	DMK

### 2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	175
<input checked="" type="checkbox"/>	Especialista	185
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

### 2.2. EXPERIENCIA

<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38
<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de	7 - 9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100

### 2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

### 2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

### 3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

#### 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

#### 3.2. TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 4.- RESPONSABILIDAD

#### 4.1. RESPONSABILIDAD

<b>NO PROFESIONAL</b>		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50
<input type="checkbox"/>	Técnico	75
<b>PROFESIONALES</b>		
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175
<b>DIRECTIVO</b>		
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200

#### 4.2. CONTROL DE RESULTADOS

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

<b>Puntaje Total:</b>	908	<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 6	<b>Puesto Institucional :</b>	Director de Marketing
-----------------------	-----	---------------------------	---------------	-------------------------------	-----------------------

### 6.- OBSERVACIONES

Fecha: 2014

Erika Robalino  
Tercera Cohorte Modalidad Dual

## Departamento de Talento Humano

<b>1. Datos de identificación</b>				
<b>Institución:</b> Electrobahía Cía. Ltda.		<b>Unidad:</b> Talento Humano		
<b>Puesto:</b> Director de Talento Humano y Servicios Generales		<b>Código:</b> DTH		
<b>Nivel:</b> Talento Humano		<b>Puntos:</b> 908		
<b>Grupo Ocupacional:</b> Profesional 6		<b>Grado:</b> Profesional 6		
<b>Rol del Puesto:</b> Profesional 6				
<b>2. Misión del Puesto:</b>				
Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución de las actividades concernientes al Talento Humano y Servicios Generales encaminado al bienestar, alto desempeño y seguridad del colaborador para el buen desarrollo organizacional.				
<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1. Recibir los requerimientos de personal de los diferentes departamentos de la empresa aprobados por el Gerente General para el trámite correspondiente.	4	3	4	16
2. Reclutar, seleccionar y contratar al nuevo personal de la empresa.	4	3	4	16
3. Controlar el fiel cumplimiento del reglamento interno de la empresa por parte de todo el personal.	5	5	5	30
4. Coordinar y aprobar la elaboración de los roles de pago.	5	5	4	25
6. Disponer la realización y revisión de los contratos de trabajo, ADENDUM, actas de finiquito y todos los documentos legales.	3	4	3	15
7. Programar charlas de motivación para el personal en temas familiares y profesionales.	3	4	4	19
8. Revisar y autorizar los pagos al IESS, liquidaciones y destinar el dinero correspondiente.	5	5	3	20
9. Planificar y pagar el décimo cuarto, décimo tercero y utilidades.	5	5	3	20



10. Planificar y autorizar las vacaciones anuales de los colaboradores con sus respectivos reemplazos.	5	4	3	17
11. Aprobar créditos de ventas a colaboradores de Electrobahía Cía. Ltda.	5	5	4	25
12. Planificar acciones de seguridad y salud ocupacional.	5	4	5	25
13. Integrar el grupo de mejoramiento continuo de la empresa.	3	5	4	23
14. Coordinar y controlar la imagen de los colaboradores y las actividades sociales que se realicen en la empresa.	5	5	5	30
15. Controlar en buen manejo de los medios de transporte y servicios generales de la empresa.	5	5	4	25

Donde:

F= frecuencia de actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

#### 4. Interfaz del Puesto

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad</b>
1. Recibir los requerimientos de personal de los diferentes departamentos de la empresa aprobados por el Gerente General para el trámite correspondiente.	Empresa en General.
2. Reclutar, seleccionar y contratar al nuevo personal de la empresa.	Empresa en General.
3. Controlar el fiel cumplimiento del reglamento interno de la empresa por parte de todo el personal.	Empresa en General.
4. Coordinar y aprobar la elaboración de los roles de pago.	Empresa en General.
5. Solicitar las tarjetas virtuales a colaboradores nuevos, por pérdidas, robos o daños.	Empresa en General.

6. Disponer la realización y revisión de los contratos de trabajo, actas transaccionales, actas de finiquito y todos los documentos legales.	Empresa en General.
7. Programar charlas de motivación para el personal en temas familiares y profesionales.	Empresa en General.
8. Revisar y autorizar los pagos al IESS, liquidaciones y destinar el dinero correspondiente.	Empresa en General.
9. Planificar y pagar el décimo cuarto, décimo tercero y utilidades.	Empresa en General.
10. Planificar y autorizar las vacaciones anuales de los colaboradores con sus respectivos reemplazos.	Empresa en General.
11. Aprobar créditos de ventas a colaboradores de Electrobahía Cía. Ltda.	Empresa en General.
12. Planificar acciones de seguridad y salud ocupacional.	Empresa en General.
13. Integrar el grupo de mejoramiento continuo de la empresa.	Empresa en General.
14. Coordinar y controlar la imagen de los colaboradores y las actividades sociales que se realicen en la empresa.	Empresa en General.
15. Controlar en buen manejo de los medios de transporte y servicios generales de la empresa.	Empresa en General.

#### **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

##### **5. Conocimientos Requeridos:**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
1. Recibir los requerimientos de personal de los diferentes departamentos de la empresa aprobados por el Gerente General para el trámite correspondiente.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
2. Reclutar, seleccionar y contratar al nuevo personal de la empresa.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional,

	Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
3. Controlar el fiel cumplimiento del reglamento interno de la empresa por parte de todo el personal.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
4. Coordinar y aprobar la elaboración de los roles de pago.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
5. Solicitar las tarjetas virtuales a colaboradores nuevos, por pérdidas, robos o daños.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
6. Disponer la realización y revisión de los contratos de trabajo, actas transaccionales, actas de finiquito y todos los documentos legales.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
7. Programar charlas de motivación para el personal en temas familiares y profesionales.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.
8. Revisar y autorizar los pagos al IESS, liquidaciones y destinar el dinero correspondiente.	Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.

<p>9. Planificar y pagar el décimo cuarto, décimo tercero y utilidades.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.</p>
<p>10. Planificar y autorizar las vacaciones anuales de los colaboradores con sus respectivos reemplazos.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.</p>
<p>11. Aprobar créditos de ventas a colaboradores de Electrobahía Cía. Ltda.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.</p>
<p>12. Planificar acciones de seguridad y salud ocupacional.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.</p>
<p>13. Integrar el grupo de mejoramiento continuo de la empresa.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.</p>
<p>14. Coordinar y controlar la imagen de los colaboradores y las actividades sociales que se realicen en la empresa.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional, Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.</p>
<p>15. Controlar en buen manejo de los medios de transporte y servicios generales de la empresa.</p>	<p>Procesos de Gestión del Talento Humano, Legislación Laboral, Legislación de Seguridad Social, Legislación de Seguridad Ocupacional,</p>

		Salud y Trabajo, Psicología, Desarrollo Organizacional.		
<b>6. Instrucción Formal Requerida:</b>				
<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.)</b>		
Superior	Ingeniería, Economía 5 años	Administrador de Empresas, Economista.		
<b>7. Experiencia Laboral Requerida:</b>				
<b>Dimensiones de Experiencia</b>		<b>Detalle</b>		
Tiempo de experiencia		5 años		
Especificidad de la experiencia		Labores Afines		
Contenido de la Experiencia		Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de talento humano.		
<b>8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía		x	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		x	
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		x	

Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		x	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		x	
Monitoreo y Control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		x	
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.		x	
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		x	
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.		x	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		x	
Identificación de	Identificar la naturaleza de un problema.		x	

Problemas				
Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.		x	
Instrucción.	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.		x	
Inspección de Productos o Servicios.	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.		x	
Comprensión Oral.	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.		x	
Expresión Oral.	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.		x	
Expresión Escrita.	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.		x	
Juicio y Toma de Decisiones.	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.		x	
Comprensión Escrita.	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.		x	
<b>9. Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales):</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo.	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		x	
Orientación de Servicio.	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		x	
Orientación a los	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente		x	

Resultados.	tendiendo al logro de estándares de excelencia.			
Flexibilidad.	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		x	
Construcción de Relaciones.	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.		x	
Conocimiento del Entorno Organizacional.	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		x	
Iniciativa.	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		x	
Aprendizaje Continuo.	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.		x	

**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**10. Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos</b>		



Procesos de Gestión del Talento Humano.	x	
Legislación Laboral.	x	
Legislación de Seguridad Social.	x	
Legislación de Seguridad Ocupacional.	x	
Salud y Trabajo.	x	
Psicología.	x	
Desarrollo Organizacional.	x	
<b>Instrucción Formal</b>		
Superior, 5 años, Administrador de Empresas, Economista.	x	
<b>Contenido de la Experiencia</b>		
Capacidad para alcanzar objetivos a través de la administración de talento humano.	x	
<b>Destrezas Técnicas (Específicas)</b>		
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	x	
Orientación / Asesoramiento	x	
Pensamiento Estratégico	x	
Planificación y Gestión	x	
Generación de Ideas	x	
Monitoreo y Control	x	
Pensamiento Conceptual	x	
Habilidad Analítica	x	
Manejo de Recursos Materiales	x	
Pensamiento Analítico	x	
Identificación de Problemas	x	
Percepción de Sistemas y Entorno	x	
Instrucción.	x	
Inspección de Productos o Servicios.	x	
Comprensión Oral.	x	
Expresión Oral.	x	
Expresión Escrita.	x	
Juicio y Toma de Decisiones.	x	
Comprensión Escrita.	x	

<b>Destrezas Conductuales (Generales)</b>							
Trabajo en Equipo.				x			
Orientación de Servicio.				x			
Orientación a los Resultados.				x			
Flexibilidad.				x			
Construcción de Relaciones.				x			
Conocimiento del Entorno Organizacional.				x			
Iniciativa.				x			
Aprendizaje Continuo.				x			
<b>11. Valoración del Puesto</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción Formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Especialista	7 - 9 años	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 4
ELABORADO: x		REVISADO POR			APROBADO POR		
REFORMADO:		Ingeniero Gerardo Lara			Ingeniero Walter Vizquete		

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código :	DTH	INTERFAZ  Empresa en General	Nivel de Instrucción :	Superior
Denominación :	Director de Talento Humano		Título requerido :	Ingeniería, Economía 5 años
Nivel :	Director de Talento Humano		Area de Conocimiento :	Administrador de Empresas, Economista.
Unidad o proceso :	Talento Humano			
Rol :	Talento Humano			
Grupo Ocupacional :	Profesional 6			
Nivel de Aplicación:	Talento Humano	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
2. MISION		Tiempo de Experiencia :	Experiencia mínima de dos años en cargos similares.	
Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución de las actividades concernientes al Talento Humano y Servicios Generales encaminado al bienestar, alto desempeño y seguridad del colaborador para el buen desarrollo organizacional.		Especificidad de la Experiencia :	Labores Afines	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
1. Recibir los requerimientos de personal de los diferentes departamentos de la empresa aprobados por el Gerente General	Procesos de Gestión del Talento Humano.	Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos.	Instrucción.	
2. Reclutar, seleccionar y contratar al nuevo personal de la empresa.	Legislación Laboral.	Orientación / Asesoramiento	Inspección de Productos o Servicios.	
3. Controlar el fiel cumplimiento del reglamento interno de la empresa por parte de todo el personal.	Legislación de Seguridad Social.	Pensamiento Estratégico	Comprensión Oral.	
4. Coordinar y aprobar la elaboración de los roles de pago.	Legislación de Seguridad Ocupacional.	Planificación y Gestión	Expresión Oral.	
6. Disponer la realización y revisión de los contratos de trabajo, ADENDUM, actas de finiquito y todos los documentos legales.		Salud y Trabajo.	Generación de Ideas	Expresión Escrita.
7. Programar charlas de motivación para el personal en temas familiares y profesionales.	Monitoreo y Control		Juicio y Toma de Decisiones.	
8. Revisar y autorizar los pagos al IESS, liquidaciones y destinar el dinero correspondiente.			Pensamiento Conceptual	Comprensión Escrita.
9. Planificar y pagar el décimo cuarto, decimo tercero y utilidades.	Psicología.	Habilidad Analítica	Trabajo en Equipo.	
10. Planificar y autorizar las vacaciones anuales de los colaboradores con sus respectivos reemplazos.		Manejo de Recursos Materiales	Orientación de Servicio.	
11. Aprobar créditos de ventas a colaboradores de Electrobahía Cia. Ltda.		Pensamiento Analítico	Orientación a los Resultados.	
12. Planificar acciones de seguridad y salud ocupacional.		Identificación de Problemas	Flexibilidad.	
13. Integrar el grupo de mejoramiento continuo de la empresa.	Desarrollo Organizacional.	Percepción de Sistemas y Entorno	Construcción de Relaciones.	
14. Coordinar y controlar la imagen de los colaboradores y las		Conocimiento del Entorno Organizacional.		
15. Controlar en buen manejo de los medios de transporte y servicios generales de la empresa.		Iniciativa.		
		Aprendizaje Continuo.		

## VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### IDENTIFICACIÓN GENERAL

<b>INSTITUCION:</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Talento Humano
<b>PUESTO:</b>	Director de Talento Humano.	<b>CÓDIGO:</b>	DTH

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

<b>1. COMPETENCIAS</b>	
<p><b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</p> <p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/></p> <p>Diplomado Superior <input type="checkbox"/></p> <p>Especialista <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Maestría o PHD <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico 1 año <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input type="checkbox"/></p>
<p><b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b></p> <p>Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b></p> <p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	
<p><b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p>Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>	
<p><b>3.1. ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y Tecnológico <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><b>DIRECTIVO</b></p> <p>Dirección de unidad organizacional <input type="checkbox"/></p>	<p><b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b></p> <p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

## VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### 1.- DATOS GENERALES

<b>INSTITUCION</b>	Electrobahía Cia Ltda	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	Talento Humano
<b>PUESTO:</b>	Director de Talento Humano.	<b>CÓDIGO:</b>	DTH

### 2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	175
<input checked="" type="checkbox"/>	Especialista	185
<input type="checkbox"/>	Maestría o PHD	200

### 2.2. EXPERIENCIA

<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38
<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3 - 4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de	7 - 9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100

### 2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

### 2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

### 3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

#### 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input checked="" type="checkbox"/>	5	100

#### 3.2. TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 4.- RESPONSABILIDAD

#### 4.1. RESPONSABILIDAD

<b>NO PROFESIONAL</b>		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50
<input type="checkbox"/>	Técnico	75
<b>PROFESIONALES</b>		
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150
<input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175
<b>DIRECTIVO</b>		
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200

#### 4.2. CONTROL DE RESULTADOS

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input checked="" type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

<b>Puntaje Total:</b>	908		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 6	<b>Puesto Institucional :</b>	Director de Talento Humano.

### 6.- OBSERVACIONES

Fecha: 2014

Erika Robalino  
Tercera Cohorte Modalidad Dual

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones dan cuenta del cumplimiento de los objetivos, en el desarrollo de la investigación que se fue evidenciando, pormenorizadamente, los principales logros y hallazgos que se indican a continuación:

1. De la investigación se determina que existe sobrecarga laboral y mala asignación de funciones y responsabilidades, en especial de los que han realizado estudios de tercer y cuarto nivel; y, su puesto no guarda relación con la formación académica.
2. Del total de trabajadores de la compañía el 63% han cumplido con el proceso de admisión como es el reclutamiento y selección de personal, la mayoría han ingresado por reclutamiento visto en medios de comunicación.
3. Siendo el desarrollo del talento humano un conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular la capacitación y formación para alcanzar los conocimientos, destrezas y habilidades, que contribuya a la consecución de productos y servicios que ofrece la organización; no obstante a pesar que se han realizado innovaciones de tecnología para la atención al cliente, no se ha implementado un programa de entrenamiento y capacitación para cada área de la empresa.
4. La evaluación de desempeño tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la organización, de procesos internos y de servicios, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional basada en la observación y consecución de los resultados esperados,

enfocada a mejorar la calidad en la prestación de los servicios para la consecución de los objetivos y metas organizacionales; sin embargo la empresa como no ha realizado la evaluación de desempeño del personal, no se pudo establecer si el talento humano ha sido sujeto de un análisis continuo y la valoración justa y objetiva de la forma como el trabajador desarrollo el trabajo exigido en el puesto que ocupa, entonces a falta de ello no se puede tomar acciones que contribuya a lograr una efectiva administración de personal que conlleve al desarrollo del trabajador y de la empresa; de esta forma también se podía haber detectado las necesidades de capacitación del personal en las diferentes áreas que conforman la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Sobre las necesidades de contar con un sistema de administración del talento humano, las recomendaciones que se proponen para corregir el problema actual son las siguientes:

1. Considerando los procesos establecidos dentro de la empresa así como las edades del personal, es conveniente se recomiende aplicar el Sistema de Administración Integrado del Talento Humano para lograr eficiencia, eficacia y efectividad del personal; aplicando los subsistemas de administración del talento humano desarrollado en la presente investigación, lo que conllevaría a la potencialización del talento humano y ahorro en la masa salarial.
2. Cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal tanto interno como externo, como es por concursos de méritos, oposición y entrevistas; a fin de generar nuevos proyectos de innovación, por la misma exigencia de la globalización.
3. Cumplir con la metodología para realizar eventos de capacitación con la participación de los diferentes departamentos de la empresa, analizando sus necesidades más importantes y apremiantes. De igual forma se debe cumplir con las horas programadas de los seminarios y cursos para todo el personal establecidos en el plan anual general y específico, los mismos que proporcionarán e incrementarán los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus labores diarias.



4. La evaluación de desempeño debe iniciar con la valoración de puestos con el propósito de considerar el aporte del puesto a la empresa ya que cuantifica la forma que cada uno de los cargos contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa. También con la evaluación de desempeño se contará con mayores elementos de juicio sobre las calidades técnicas y personales del personal que permitan tomar decisiones adecuadas sobre futuras promociones, desarrollo personal y planificación de su carrera, mejorar los niveles de desempeño propiciando el desarrollo personal y de la empresa; conocer el potencial humano con que cuenta, para planificar los recursos que a corto, mediano y largo plazo van a requerir para atender sus necesidades futuras; con todo esto se crea un clima dentro de la empresa que permita a cada trabajador ser responsable y consciente de sus tareas, de su gestión y de su participación en el logro del desarrollo corporativo, la misma debe ser realizado como recomiendan autores y el Ministerio de Relaciones Laborales cada seis meses. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de garantizar un manejo correcto y efectivo de los formatos e instrumentos de evaluación; ya que para el éxito del subsistema es importante la calidad, madurez, honestidad y objetividad de los evaluadores de forma que se asegure los resultados obtenidos de la evaluación y su difusión a todos los niveles de la organización mediante los medios que dispone como correo electrónico, y comunicación escrita.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

- ✚ Cuesta Santos A (2011) Gestión del Talento Humano y del conocimiento, Bogotá: Gestión.
- ✚ Becker B; M. Huselin y D. Ulrich (2002) Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa, México: Gestión.
- ✚ Chiavenato I (2002) Gestión del Talento Humano, Bogotá: Prentice Hall.
- ✚ Chiavenato I (1998) Administraciones de Recursos Humanos, México: Ed. Mc. Graw Hill.
- ✚ Doldn S.L (2003) Gestión de los Recursos Humanos, Madrid: Mc. Graw Hill.
- ✚ Lanham E (1966) Valuación de Puestos, La Habana : Revolucionaria.
- ✚ Lovart, P (1994) Gestión de Recursos Humanos, Barcelona: Gestión.
- ✚ Moreno, O. y A. Cuesta (1986) Organización de los Salarios, La Habana: ISPJAE.
- ✚ OIT (1994) La Remuneración por Rendimiento, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- ✚ Ivancevich J (2001) Human Resource Management, pp 665-666, Mexico: Gestation.
- ✚ Chiavenato I (2002) Como Transformar los Recursos Humanos pp 15-23, Bogotá: Prentice Hall.
- ✚ Bohlander G (2009) Administración de Recursos Humanos, México: International Thomson Editores.

## Linkografía

- [✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil de puesto](http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto)
- [✚ http://es.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones](http://es.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones)
- [✚ http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo)
- [✚ http://www.definicion.org/salario](http://www.definicion.org/salario)
- [✚ http://www.definicion.org/trabajo](http://www.definicion.org/trabajo)
- [✚ http://definicion.de/competencia/#ixzz2UhDVD2xn](http://definicion.de/competencia/#ixzz2UhDVD2xn)
- [✚ http://definicion.de/personal/#ixzz2UhYpNq83](http://definicion.de/personal/#ixzz2UhYpNq83)

## ANEXOS

### Anexo A

#### ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE EMPRESA ELECTROBAHÍA CIA LTDA.

**Propósito:** La encuesta que al momento dispone Ud. será de importancia para conocer el manejo del talento humano en la empresa; por lo tanto es necesario su colaboración y su veracidad en las respuestas, las mismas que serán de beneficio personal como de la empresa.

**Instrucciones para contestar:** Lea detenidamente la encuesta antes de contestar y marque con una X según corresponda su respuesta.

**Tiempo estimado:** 15 minutos

**1. Por favor indique: ¿qué tiempo labora usted en la empresa?**

Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
10 - 15 años	<input type="checkbox"/>
15 - 20 años	<input type="checkbox"/>
20 - 25 años	<input type="checkbox"/>
25 - 30 años	<input type="checkbox"/>
30 años en adelante	<input type="checkbox"/>

**2. ¿Qué tipo de formación académica tiene usted?**

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>
Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>
Eatudiante en Curso	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Cómo se enteró usted sobre las vacantes que existe en la empresa?**

Medios de Comunicación	<input type="checkbox"/>
Universidades	<input type="checkbox"/>
Recomendación Empleados	<input type="checkbox"/>
Colegios	<input type="checkbox"/>

**4. En el proceso de selección: ¿qué etapas cumplió usted para ingresar a la empresa?**

Solicitud de Empleo	
Entrevista Inicial	
Pruebas y Test de Selección	
Entrevista de Selección	
Examen Médico	
Ninguno	

5. **¿Ha tenido usted un ascenso de categoría en el último año?**

SI	
NO	

6. **¿Conoce usted si existe un plan anual de capacitación en la empresa?**

SI	
NO	

7. **¿Ha recibido usted capacitación de la empresa en los dos últimos años?**

SI	
NO	

a) **Si contestó positivamente, ¿qué tipo de capacitación fue?**

Motivacional	
Área de trabajo	
Seguridad y salud	
Informática	
Otros	

b) **Si ha contestado usted SI a la pregunta 7, ¿cuántas horas de capacitación al año ha recibido?**

1 - 20 horas	
21 - 40 horas	
40 o más	

8. **¿Necesita usted capacitación de su área de trabajo para mejorar el desempeño?**

SI	
NO	

9. ¿El cargo que desempeña está en función a su preparación educativa?

SI	
NO	

10. ¿Cuándo fue la última vez que le realizaron una evaluación de desempeño?

Hace un año	
Hace 5 años	
Más de 5 años	
Nunca	

11. ¿Cree usted que el método de la estructura salarial en la empresa es equitativa e incentivadora?

SI	
NO	

12. Cree que los sueldos del personal de la empresa debe ser de acuerdo

Educación	
Experiencia	
Habilidades y Destrezas	
Toma de Decisiones	
Riesgos de Seguridad y Salud	

13. ¿Cree que la empresa debe crear un plan de incentivos para los trabajadores?

SI	
NO	

Si porque

.....

No porque

.....

14. ¿Cree que los beneficios que usted tiene está acorde con las exigencias laborales?

SI	
NO	

15. ¿Cree que debe realizarse una revaloración de cargos?

SI	
NO	

**16. ¿Recibió usted al ingresar a la empresa la inducción sobre los factores de riesgos existentes en la compañía?**

SI	
NO	

**17. ¿Conoce usted las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo?**

SI	
NO	

**18. ¿Está consciente usted de la necesidad de cumplir con las normas y disposiciones de seguridad industrial?**

SI	
NO	

**19. ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo que mantiene en la empresa?**

SI	
NO	

*Gracias por su colaboración*

## Anexo B

TEST DE PERSONALIDAD 16 FACTORES					
OPCIONES DE RESPUESTA:					
	1	Totalmente de acuerdo			
	2	De acuerdo			
	3	Ni a favor, ni en contra			
	4	En desacuerdo			
	5	Totalmente de acuerdo			
Conteste todos los ítems indicando una sola opción					
1	Me dejo llevar por los demás	1	2	3	4
2	Me disgustan las obras de ficción	1	2	3	4
3	Me desanimo con facilidad	1	2	3	4
4	No me gusta involucrarme en los problemas de los demás	1	2	3	4
5	Llora durante las películas	1	2	3	4
6	Me encanta soñar despierto	1	2	3	4
7	No rehúso a hablar de mí mismo	1	2	3	4
8	Intento seguir las reglas	1	2	3	4
9	Quiero que me dejen en paz	1	2	3	4
10	Hago cosas que otros encuentran extrañas	1	2	3	4
11	Respeto la autoridad	1	2	3	4
12	No respeto las reglas	1	2	3	4
13	Hago cosas inesperadas	1	2	3	4
14	Me enfado con facilidad	1	2	3	4
15	Tengo cambio de humor radicales con frecuencia	1	2	3	4
16	Me hago cargo	1	2	3	4
17	Me siento culpable cuando digo "no"	1	2	3	4
18	Supero las adversidades con facilidad	1	2	3	4
19	No me interesan las argumentaciones y conversaciones teóricas	1	2	3	4
20	Busco el silencio	1	2	3	4



21	Animo a la gente	1	2	3	4
22	Rara vez me pierdo en mis pensamientos	1	2	3	4
23	No hablo en presencia de extraños	1	2	3	4
24	Nado contra la corriente	1	2	3	4
25	No me importa comer sólo	1	2	3	4
26	Intento no pensar en los necesitados	1	2	3	4
27	Digo lo que pienso	1	2	3	4
28	Me encanta las fiestas grandes	1	2	3	4
29	Siempre estoy de broma	1	2	3	4
30	Me opongo a la autoridad	1	2	3	4
31	Creo en la importancia del arte	1	2	3	4
32	Hago amigos con facilidad	1	2	3	4
33	Nunca me enrolo en desafíos	1	2	3	4
34	Me intereso por la vida de los demás	1	2	3	4
35	Pospongo tareas desagradables	1	2	3	4
36	Raramente le busco un significado más profundo a las cosas	1	2	3	4
37	No me gustan los acontecimientos con mucha gente	1	2	3	4
38	Empleo tacos	1	2	3	4
39	Disfruto dejando volar mi imaginación	1	2	3	4
40	Me siento amenazado con facilidad	1	2	3	4
41	Siento las emociones de los demás	1	2	3	4
42	Sé evadir reglas	1	2	3	4
43	Aprendo rápidamente	1	2	3	4
44	Me disgusta la música alta	1	2	3	4
45	No me gustan las películas de acción	1	2	3	4
46	Me resisto a la autoridad	1	2	3	4
47	No me gusta la poesía	1	2	3	4
48	Creo que la gente básicamente sigue una moralidad	1	2	3	4
49	No me molesta el desorden	1	2	3	4
50	Me enojan los errores de otros	1	2	3	4

51	Me considero una persona normal	1	2	3	4
52	Me guardo mis pensamientos	1	2	3	4
53	Saco tiempo para los demás	1	2	3	4
54	Utilizo mi cerebro	1	2	3	4
55	No me enojo con facilidad	1	2	3	4
56	Escondo mis sentimientos	1	2	3	4
57	Me siento desesperado	1	2	3	4
58	Disfruto discutiendo sobre películas y libros con mis amigos	1	2	3	4
59	Me gusta perderme en mis pensamientos	1	2	3	4
60	Llevo a cabo las tareas de inmediato	1	2	3	4
61	Creo que las leyes deberían ser aplicadas estrictamente	1	2	3	4
62	Hago que la gente se sienta a gusto	1	2	3	4
63	Me preocupo por las cosas	1	2	3	4
64	No estoy realmente interesado en los demás	1	2	3	4
65	Confío en los demás	1	2	3	4
66	No disfruto viendo a actuaciones de danza	1	2	3	4
67	Reflexiono antes de actuar	1	2	3	4
68	Llevo la conversación a nivel más elevado	1	2	3	4
69	Dejo mis cosas personales al margen	1	2	3	4
70	Me disgusto con facilidad	1	2	3	4
71	Conozco las respuestas a muchas preguntas	1	2	3	4
72	Intento perdonar y olvidar	1	2	3	4
73	Me irrito con facilidad	1	2	3	4
74	Intento evitar a la gente complicada	1	2	3	4
75	Quiero que todo esté "en su punto"	1	2	3	4
76	Evito argumentaciones y conversaciones filosóficas	1	2	3	4
77	Leo mucho	1	2	3	4
78	Rara vez sueño despierto	1	2	3	4
79	Tengo miedo de hacer lo incorrecto	1	2	3	4
80	Disfruto de mi privacidad	1	2	3	4

81	Me hieren con facilidad	1	2	3	4
82	Exteriorizo mis pensamientos íntimos	1	2	3	4
83	No hablo mucho	1	2	3	4
84	Me encantan las flores	1	2	3	4
85	Creo en una única religión verdadera	1	2	3	4
86	Mi vocabulario es pobre	1	2	3	4
87	Sopeso los pros y los contras	1	2	3	4
88	Me gusta leer	1	2	3	4
89	No estoy interesado en ideas abstractas	1	2	3	4
90	Exteriorizo mis sentimientos	1	2	3	4
91	No confío en la gente	1	2	3	4
92	Entretengo a mis amigos	1	2	3	4
93	A menudo me siento incómodo rodeado de los demás	1	2	3	4
94	Disfruto siendo parte de una multitud ruidosa	1	2	3	4
95	No tengo miedo de ser crítico	1	2	3	4
96	Sospecho que los demás esconden motivos ocultos	1	2	3	4
97	No me gusto a mí mismo	1	2	3	4
98	Me fío de lo que la gente dice	1	2	3	4
99	Creo que la gente rara vez dice toda la verdad	1	2	3	4
100	Me quedo en un segundo plano	1	2	3	4
101	Espero que sean otros los que me enseñen el camino	1	2	3	4
102	Me encanta idear nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4
103	Rara vez me siento triste	1	2	3	4
104	Tengo poco que decir	1	2	3	4
105	No me molesto con facilidad	1	2	3	4
106	Insisto hasta que todo está perfecto	1	2	3	4
107	Tengo una palabra amable para todo el mundo/No hablo mal de nadie	1	2	3	4
108	Actuar de forma descontrolada y alocada	1	2	3	4
109	Soy preciso en mi trabajo	1	2	3	4
110	Me cuesta acercarme a los demás	1	2	3	4

111	Necesito la compañía de otras personas/No puedo vivir sin la compañía de otras personas	1	2	3	4
112	Invierto tiempo pensando sobre errores pasados	1	2	3	4
113	Soy el alma de la fiesta	1	2	3	4
114	No me preocupa aquello que ya ha pasado	1	2	3	4
115	Me gusta ponerme de pie cuando oigo el himno nacional	1	2	3	4
116	Las personas desordenadas no me molestan	1	2	3	4
117	Disfruto pasando tiempo sólo	1	2	3	4
118	Me gusta el orden	1	2	3	4
119	Estoy abierto a los demás	1	2	3	4
120	A menudo me siento triste	1	2	3	4
121	Recelo de los demás	1	2	3	4
122	Hablo con mucha gente distinta en las fiestas	1	2	3	4
123	Quiero estar a cargo	1	2	3	4
124	Contrarresto los argumentos de los demás	1	2	3	4
125	Raramente advierto mis reacciones emocionales	1	2	3	4
126	Sé cómo consolar a los demás	1	2	3	4
127	No me importa ser el centro de atención	1	2	3	4
128	Dejo que otros tomen las decisiones	1	2	3	4
129	Sé que no soy una persona especial	1	2	3	4
130	Hago las cosas siguiendo estrictamente las reglas	1	2	3	4
131	Disfruto del silencio	1	2	3	4
132	Me salto las palabras complicadas cuando leo	1	2	3	4
133	No dejo que los demás me desanimen	1	2	3	4
134	Prefiero la variedad a la rutina	1	2	3	4
135	No me frustró con facilidad	1	2	3	4
136	Disfruto siendo parte de un grupo	1	2	3	4
137	Prefiero hacer las cosas por mí mismo	1	2	3	4
138	Me siento abatido por las adversidades	1	2	3	4
139	Tiendo a juzgar a los demás rápidamente	1	2	3	4
140	Adopto posiciones fuera de la norma	1	2	3	4

141	Creo que la gente es fundamentalmente malvada	1	2	3	4
142	Mi habitación es un desorden	1	2	3	4
143	Me cuesta perdonar a los demás	1	2	3	4
144	Puedo tomar medidas contundentes	1	2	3	4
145	Me siento a gusto conmigo mismo	1	2	3	4
146	Disfruto reuniendo/reconciliando a la gente	1	2	3	4
147	Tiendo a analizar las cosas	1	2	3	4
148	Hago comentarios profundos	1	2	3	4
149	Juzgo a la gente por su apariencia	1	2	3	4
150	Disfruto del trabajo en equipo	1	2	3	4
151	Disfruto escuchando nuevas ideas	1	2	3	4
152	Me cuesta que otras personas me conozcan	1	2	3	4
153	Me siento confundido con facilidad	1	2	3	4
154	Soy el último en reír con un chiste	1	2	3	4
155	Creo en las buenas intenciones de los demás	1	2	3	4
156	Casi siempre estoy relajado	1	2	3	4
157	Tomo el control sobre las cosas	1	2	3	4
158	Revelo poco de mí mismo	1	2	3	4
159	Empiezo las conversaciones	1	2	3	4
160	Me siento cómodo rodeado de gente	1	2	3	4
161	Rara vez estoy de broma	1	2	3	4
162	Soy una persona abierta sobre mis sentimientos con los demás	1	2	3	4
163	No soporto que alguien me contradiga	1	2	3	4

## RESULTADOS DEL TEST DE PERSONALIDAD 16 FACTORES

Sus resultados con esta banda azul: pueden valorar su resultado con el gráfico de base que le indica si sus resultados son bajos, normales o altos

BAJO	NORMAL	ALTO
------	--------	------

Fuente: [www.psicologia-online.com/test/test\\_personalidad\\_16\\_factores/index.php](http://www.psicologia-online.com/test/test_personalidad_16_factores/index.php)

Elaboración: Investigador

**Factor 1: CALIDEZ**

Puntuaciones Altas indican su disposición a mostrar afecto, a ser cariñoso, expresivos, le gusta cooperar y el grupo, se muestra generoso y activo. Puntuaciones Bajas indican que tiende a ser más reservado, formal, más solitario y escéptico hacia el grupo. Prefiere trabajar solo y muestra tendencia a la rigidez y precisión al hacer sus cosas.

**Factor 2: INTELIGENCIA**

Una puntuación Alta indica que tiene buen pensamiento abstracto, mayor cuanto más alta sea la puntuación obtenida, en una puntuación muy alta se le puede percibir como muy inteligente. Puede analizar y comprender rápidamente las ideas o conceptos que se le presenten. Puntuaciones Bajas, indican tendencia al pensamiento concreto. Se tiende a interpretar la mayoría de las cosas de manera literal y concreta. Puede tener dificultades para comprender conceptos y para el aprendizaje en general.

**Factor 3: ESTADO EMOCIONAL**

Una puntuación Alta indica un rasgo de persona realista y estable emocionalmente. Se muestra maduro, con una gran fuerza del yo. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a sentirse frustrado rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tendencia a evadir la realidad y poca fuerza del yo. A nivel clínico puntuaciones bajas indican insatisfacción, tendencia a los miedos y fobias, a dificultades para dormir y problemas de tipo psicosomático.

**Factor 4: ASERTIVIDAD**

Puntuaciones Altas indican una tendencia hacia una actitud más dominante. Resulta agradable y atractivo el estar en posición de poder. Puntuaciones muy altas pueden indicar tendencia a la agresividad, competitividad, testarudez, asertividad y a mostrarse muy seguro de sí mismo. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a la humildad y docilidad. Tendencia a dejarse llevar fácilmente por otros. A ser conformista, pasivo y considerado. Para evitar conflictos en las relaciones interpersonales, se intenta complacer y ganarse la aprobación de los demás.

**Factor 5: GREGARISMO**

Una puntuación Alta indican una tendencia a ser altamente entusiasta, espontánea, expresivo, alegre, a ser franco e impulsivo. Las personas con puntuaciones muy altas en este factor suelen ser elegidos como líderes. Puntuaciones Bajas indican tendencia a la sobriedad, prudencia, seriedad, a la introspección y al pesimismo.

**Factor 6: OBEDIENCIA**

Una puntuación Alta indica tendencia al moralismo, responsabilidad y actuar de acuerdo a las reglas. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a no comportarse de acuerdo a las reglas, ni a seguir por completo las normas de la sociedad o de su entorno cultural. Tendencia a responder una serie de valores distintos a los que establece la sociedad.

**Factor 7: AMISTAD**

Puntuaciones Altas indican que predomina el sistema nervioso parasimpático. Esto permite funcionar con altos niveles de estrés. Puntuaciones muy altas se dan en personas que ignoran las señales que indiquen o presagien peligros externos, les encanta correr riesgos y disfrutan de éxtasis que les produce el ser aventureros. Puntuaciones Bajas indican predominio del sistema simpático. Tendencia a reaccionar de manera exagerada a cualquier percepción de posible amenaza. Tendencia a lo seguro, predecible y estable.

**Factor 8: SENSIBILIDAD**

Puntuaciones Altas indican tendencia a funcionar bajo el dominio de los sentimientos. Puntuaciones muy altas describen a personas que tienden a ser muy emotivas y de una sensibilidad extrema. Se les puede describir como distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas. Puntuaciones Bajas indica tendencia regirse por el pensamiento racional, a lo práctico y al realismo. Puntuaciones muy bajas se dan en personas independientes, responsables, escépticos y, en ocasiones, pueden resultar cínicos y rudos.

**Factor 9: DESCONFIANZA**

Puntuaciones Altas indican unas fronteras personales tan marcadas que se desconecta del resto de la humanidad. Tendencia a desconfiar de los demás, y a un comportamiento paranoico. Las relaciones interpersonales son generalmente problemáticas, deteriorándose por el exceso de celos, sospechas y el escepticismo. Puntuaciones Bajas indican una tendencia a sentirse parte de un mundo compuesto por toda la humanidad, a confiar en los demás, adaptarse fácilmente, a preocuparse por sus compañeros. Las personas con puntuaciones muy bajas son abiertas, tolerantes y muy poco competitivas.

**Factor 10: IMAGINACIÓN**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a sumergirse en sus pensamientos. A la distracción y a prestar poca atención a lo que sucede a su alrededor. Puntuaciones muy altas se dan en personas con una gran imaginación, muy creativas, poco convencionales e interesadas sólo en la esencia de las cosas. Puntuaciones bajas indican tendencia a ser una persona muy realistas y práctica. Tendencia a valorar lo concreto y lo obvio. Bajos niveles de creatividad. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación.

**Factor 11: RESERVA**

Una puntuación Alta indica una tendencia a ser calculador, refinado, diplomático y muy consciente socialmente. Puntuaciones Bajas describen un perfil de persona genuina, abierta, directa y sincera que no se esfuerza por impresionar a otros.

**Factor 12: ANSIEDAD**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a expectativas muy altas, preocupación excesiva, sentimiento de culpa e inseguridad. Puntuaciones Bajas indican una visión muy positiva de su persona, seguridad en sí mismo. Puntuaciones muy bajas pueden indicar tendencia a ser insensibles hacia los sentimientos y necesidades de los demás.



**Factor 13: COMPLEJIDAD**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a sentirse menos atado que el resto de las personas, tendencia a ser muy liberal y cierto rechazo a lo tradicional y convencional. Las personas con puntuaciones muy altas, por lo general, suelen mostrarse intelectuales y escépticos que se preocupan por estar bien informados y están menos inclinados a moralizar y más propensos a experimentar en la vida. Puntuaciones Bajas indican tendencia a ser conservadores y tradicionales. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que aceptan lo establecido sin cuestionarlo, no les interesa el pensamiento intelectual o analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio.

**Factor 14: INTROVERSIÓN**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a ser un individuo autosuficiente que acostumbra a tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas, preferencia a estar solos la mayor parte del tiempo y hacer sus cosas sin pedir ayuda a los demás. Puntuaciones Bajas indican una preferencia por estar en grupo la mayor parte del tiempo y tomar las decisiones en base a lo que piensan otros y lo que establece la sociedad, en vez de utilizar su propio juicio. Necesidad de sentir que se pertenece a un grupo donde se es aceptado y querido.

**Factor 15: ORDEN**

Puntuaciones Altas indican una tendencia a controlar las emociones, a ser muy autoconscientes, compulsivos y perfeccionistas. Puntuaciones Bajas indican bajo autocontrol y disciplina. Puntuaciones muy bajas se dan en personas que no le dan importancia alguna a las reglas que establece la sociedad, pero llevan una vida más relajada y menos estresante que los que obtienen puntuaciones altas aunque tienden a ser menos exitosas y reconocidas.

**Factor 16: EMOCIÓN**

Puntuaciones Altas marcan una tendencia a padecer una incomodidad subjetiva constante, impaciencia e incapacidad para mantenerse inactivos. Puntuaciones Bajas indican una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción que podría conducir a la vagancia y al conformismo.”