



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA TENERÍA DÍAZ CÍA. LTDA., EN EL PERIODO 2015 – 2016”.

AUTOR:

RAMIRO ALEJANDRO ACOSTA NÚÑEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, desarrollado por el Sr. Ramiro Alejandro Acosta Núñez, cumpliendo con las normas de investigación científica, por lo tanto queda autorizado para su publicación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Ramiro Alejandro Acosta Núñez, estudiante de la carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación 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.

RAMIRO ALEJANDRO ACOSTA NÚÑEZ

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a nuestro Señor, quien siempre guía mi camino.

A mis padres por el apoyo constante e incesable durante toda mi vida.

Acosta Núñez Ramiro Alejandro

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar una nueva etapa de mi vida.

A mis padres quienes me han formado desde siempre y gracias a su esfuerzo y dedicación he logrado alcanzar mis metas.

A mis docentes, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, formándonos para llegar a ser profesionales de éxito.

Acosta Núñez Ramiro Alejandro

ÍNDICE

Portada.....	i
Certificado del tribunal.....	ii
Declaratoria de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.1.1. Perfiles de cargo por competencias.....	5
2.1.2. Enfoque estratégico.....	6
2.1.3. Descripción de puestos.....	7
2.1.4. Competencias laborales.....	10
2.1.5. Diseño de cargos.....	12
2.1.6. Gestión por competencias laborales.....	13
2.1.7. Etapas de la gestión por competencias.....	14
2.1.8. Clasificación de las competencias laborales.....	14
2.1.9. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.....	15
2.1.10. Administración de recurso humano.....	15
2.1.11. Admisión del recurso humano.....	18
2.1.12. Evaluación del desempeño.....	20
2.2.13. Recursos humanos.....	21

2.1.14.	El factor humano como elemento clave en la productividad.....	22
2.1.15.	Clima laboral.....	22
2.1.16.	Gestión de recursos humanos.....	24
2.1.17.	Organización del recurso humano.....	25
2.1.18.	Administración de desempeño.....	25
2.1.19.	Finalidad de la administración de desempeño.....	26
2.1.20.	Desempeño laboral.....	28
2.1.21.	Capacitación.....	29
2.1.22.	Rendimiento laboral.....	30
2.1.23.	Motivación.....	30
2.1.24.	Incentivos.....	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		33
3.1	IDEA A DEFENDER.....	33
3.2	VARIABLES.....	33
3.2.1	Variable Independiente.....	33
3.2.2	Variable Dependiente.....	34
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3.1.1	Tipos de estudios de investigación.....	34
3.3.1.2	Investigación descriptiva.....	35
3.3.1.3	Investigación explicativa.....	35
3.3.2	Diseño de la investigación.....	35
3.4	POBLACIÓN.....	35
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.5.1	Método.....	36
3.5.2	Técnicas.....	36
3.5.3	Instrumentos.....	36
3.5.4	Análisis e Interpretación de la Situación Actual de la Empresa.....	37
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		52
4.1.	METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA.....	52
4.1.1.	Levantamiento de perfiles por competencias.....	52
4.1.2.	Beneficios del levantamiento de perfiles por competencias en las organizaciones.....	52
4.1.3.	¿Cómo realizar un Levantamiento de perfiles por competencias?	53

4.1.3.1.	Diseñar los datos de identificación y propósito del puesto.....	54
4.1.3.2.	Identificación de las actividades esenciales del cargo.....	55
4.1.3.3.	Valoración de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	56
4.1.3.4.	Identificación de conocimientos académicos y destrezas requeridas.....	58
4.1.3.5.	Definir los conocimientos informativos requeridos.....	63
4.1.3.6.	Definir las destrezas específicas requeridas.....	64
4.1.3.7.	Definir los requerimientos de selección y capacitación.....	65
4.1.3.8.	Definir la experiencia laboral requerida.....	67
4.1.3.9.	Definir los indicadores de gestión.....	69
4.1.3.10.	Definir las actividades de la posición.....	70
4.2.	PROPUESTA.....	71
4.2.1.	Introducción.....	72
4.2.2.	Utilidad de LOS Perfiles por Competencias en Talento Humano.....	73
4.2.3.	Metodología.....	73
4.2.4.	Listado de cargos.....	75
4.2.5.	Perfiles por competencias.....	76
4.2.5.1.	Gerente General.....	76
4.2.5.2.	Secretaria de Gerencia y Atención al Cliente.....	82
4.2.5.3.	Subgerente.....	88
4.2.5.4.	Contadora.....	93
4.2.5.5.	Compras (Asistente contable).....	98
4.2.5.6.	Seguridad Industrial.....	103
4.2.5.7.	Medio Ambiente.....	108
4.2.5.8.	Recursos Humanos.....	113
4.2.5.9.	Normas ISO.....	119
4.2.5.10.	Facturadora y Asistente contable.....	125
4.2.5.11.	Jefe de ventas.....	129
4.2.5.12.	Vendedor.....	134
4.2.5.13.	Jefe de producción.....	139
4.2.5.14.	Operario de salado de cuero.....	144
4.2.5.15.	Operario de bombos.....	149
4.2.5.16.	Operario de descarnado.....	154
4.2.5.17.	Operario de planchado.....	158
4.2.5.18.	Operario de dividido.....	163

4.2.5.19	Operario de escurridora.....	168
4.2.5.20	Operario de medidora.....	172
4.2.5.21	Operario raspador.....	176
4.2.5.22	Operario de colgado.....	180
4.2.5.23	Operario de estirado.....	184
4.2.5.24	Operario de pigmentado.....	188
4.2.5.25	Mecánico.....	192
4.2.5.26.	Chofer / Mensajero.....	196
4.3.	Verificación de la idea a defender.....	201
	CONCLUSIONES.....	202
	RECOMENDACIONES.....	203
	BIBLIOGRAFÍA.....	204

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Departamento de Talento Humano.....	41
Tabla 2.	Manual Orgánico Estructural	42
Tabla 3.	Manual Específico de Funciones.....	44
Tabla 4.	Manual de Descripción de Puestos.....	45
Tabla 5.	Manual de Procedimientos	46
Tabla 6.	Capacitación	48
Tabla 7.	Perfil por Competencias	49
Tabla 8.	Funciones que cumple en la empresa	50
Tabla 9.	Datos de identificación	54
Tabla 10.	Matriz de descripción de actividades del puesto.	56
Tabla 11.	Gradación de los factores	57
Tabla 12.	Elementos de interacción de las actividades esenciales	59
Tabla 13.	Diccionario de destrezas y habilidades laborales	60
Tabla 14.	Matriz de actividades esenciales para definir el perfil por competencias del puesto.....	63
Tabla 15.	Matriz para identificar conocimientos informativos	64
Tabla 16.	Matriz para identificar destrezas específicas.....	65
Tabla 17.	Encuesta de requerimientos de selección y capacitación	66
Tabla 18.	Matriz para definir la educación académica formal	67
Tabla 19.	Matriz para definir capacitaciones adicionales requeridas.....	68
Tabla 20.	Matriz para establecer requerimientos de experiencia	68
Tabla 21.	Matriz para definir indicadores de gestión	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Superordinación Conceptual Variable Independiente	33
Gráfico 2. Superordinación Conceptual Variable Dependiente.....	34
Gráfico 3. Organigrama Estructural Tenería Díaz Cía. Ltda.	39
Gráfico 4. Departamento de Talento Humano	41
Gráfico 5. Manual Orgánico Estructural.....	43
Gráfico 6. Manual Específico de Funciones	44
Gráfico 7. Manual de Descripción de Puestos	45
Gráfico 8. Manual de Procedimientos	47
Gráfico 9. Capacitación	48
Gráfico 10. Perfil por Competencias	49
Gráfico 11. Funciones que cumple en la empresa	51
Gráfico 12. Teorema de Pareto	55
Gráfico 13. Metodología para el desarrollo de Perfiles por competencias	74

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “DISEÑO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA TENERÍA DÍAZ CÍA. LTDA., EN EL PERIODO 2015 – 2016”.

El objetivo del presente trabajo de titulación es determinar competencias para cada uno de los puestos de trabajo de Tenería Díaz Cía. Ltda. La falta de identificación de competencias, descripción de experiencia, destrezas, conocimientos, tareas y actividades profesionales de cada empleado, motiva a demostrar que el levantamiento de perfiles por competencias, permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Esta investigación está fundamentada teóricamente en la Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias de Paredes Alfredo y Asociados, para cual se desarrolló una encuesta a todos los empleados de la empresa, la misma que nos permitió conocer la situación actual de Tenería Díaz. Después se realizó la socialización del proyecto de investigación con todo el personal de la empresa. Una vez socializado el proyecto se procedió a levantar la información para poder desarrollar los perfiles de competencias para cada uno de los puestos, una vez obtenida la información se procedió a verificar la misma con Gerencia General para iniciar con el desarrollo de los perfiles por competencias para cada cargo.

Se propuso diseñar los perfiles de cargo por competencias de cada uno de los puestos de trabajo, lo que permitirá una importante mejoría no solo en la administración de los subsistemas de Talento Humano, también facilitará a otras jefaturas y áreas, tener herramientas que les permitirán desarrollar de una manera más formal y técnica sus procesos internos.

Palabras Clave: Diseño de perfiles por competencias, gestión administrativa, perfiles por competencias, tenería, talento humano.

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

La capacidad de innovación y flexibilidad es la clave para el desarrollo productivo frente al cambio, el capital humano debe estar preparado para afrontar los retos de la alta competitividad del entorno actual, para ello se debe contar con una orientación integral de conocimientos, habilidades y competencias que ayuden a desarrollarse de manera eficaz, lo cual involucra aprender a aprender constantemente para poder desarrollar de manera eficaz las funciones asociadas a una ocupación.

Especialmente en las empresas que se dedican a la producción, en donde el factor humano constituye un elemento vital a favor de la competitividad, llegar a definir cuáles son las competencias que debe poseer el trabajador dentro de su puesto de trabajo es uno de los elementos más importantes, conjuntamente con la definición de perfiles de cargo por competencias, la empresa puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al resto de subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos. Por lo cual en el tema de estudio se diseñarán e implementarán estos perfiles de cargos por competencias, iniciando de esta manera la Gestión por Competencias dentro de la organización.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo Realizar el diseño de perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa para Tenería Díaz Cía. Ltda., en el periodo 2015 – 2016, lo cual permitirá una importante mejoría en la gestión administrativa y servirá como herramienta para describir y desarrollar de una manera técnica los procesos de cada uno de los cargos de la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La complejidad del entorno actual en todo el sector empresarial ha obligado a que todos los actores de este sistema busquen métodos que les permitan desarrollar una competitividad sostenida.

La Gestión de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano sirve para fomentar el desarrollo de capacidades, actitudes y comportamientos acorde a las demandas del sector referidas de acuerdo a una de las últimas tendencias, gestión por competencias.

Especialmente en las empresas que se dedican a la producción, en donde el factor humano constituye un elemento vital a favor de la competitividad, llegar a definir cuáles son las competencias que debe poseer el trabajador dentro de su puesto de trabajo es uno de los elementos más importantes, conjuntamente con la definición de perfiles de cargo por competencias, la empresa puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al resto de subsistemas de gestión de los recursos humanos. Por lo cual en el tema de estudio se diseñarán e implementarán estos perfiles de cargos por competencias, iniciando de esta manera la gestión por competencias dentro de la organización.

Dentro de Tenería Díaz Cía. Ltda., no se maneja la Gestión de Talento Humano, no se cuenta con una persona en el área de que desempeñe la función de control del personal. Al no existir una dicha gestión no se pueden desarrollar herramientas que mejoren este subsistema, el mismo que para su correcto desempeño necesita de los perfiles de cargos por competencias, que aparte de ser una herramienta de gestión de igual manera nos permite mejorar y sistematizar los procesos de la compañía.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera incide, en la gestión administrativa de Tenería Díaz Cía. Ltda., la ausencia de perfiles por competencias?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente proyecto de diseño de perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa se ejecutará en Tenería Díaz Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Macasto, en el periodo 2015 – 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los perfiles de cargo no han sido diseñados dentro de la empresa ya que la empresa no cuenta con una persona que maneje esta área, dejando un vacío tanto en la mejora de procesos y control interno de los colaboradores.

Debido a ello no se ha iniciado en la empresa una Gestión de Talento Humano y menos aún emprender una Gestión por Competencias la cual es necesaria dentro del entorno en el que actualmente se desenvuelven las empresas comerciales. Con estos antecedentes, obviamente la empresa no tenía un adecuado manejo del personal. Por este motivo se planteó diseñar perfiles por competencias dentro de esta empresa, para iniciar así un modelo de Gestión por Competencias.

En este sentido se puede decir, que el estudio de la gestión por competencias se centra en el estudio de las potencialidades de cada individuo, potencialidades que no son adquiridas en el desarrollo de una carrera, sino que son innatas en los individuos y pueden desarrolladas en el ejercicio de su profesión.

La gestión por competencias promueve elevar en un grado de excelencia las potencialidades de cada individuo en el que hacer de la empresa, aumentar el nivel de desempeño en los procesos llevados a cabo por el trabajador en términos de calidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que el dirigente del talento humano debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar. Para esto el responsable de talento humano debe contar con un manual descriptivo de los perfiles de cargos, ya que esta herramienta puede ayudar al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización.

Es necesario la realización de un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en aspectos, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Lo anterior está directamente relacionado a los perfiles de cargos con los que cuenta la Institución, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar el diseño de perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa para Tenería Díaz Cía. Ltda., en el periodo 2015 – 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento de la información necesaria para el desarrollo de perfiles de cada uno de los cargos pertenecientes a la empresa.
- Elaborar procedimientos para la creación de perfiles por competencias dentro de la empresa.
- Diseñar los perfiles por competencias de cada cargo existente en la empresa de acuerdo a sus requerimientos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS

(Dessler, 2011) menciona: dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio.

Sobre la base de este pensamiento nos dice que se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo que hacían énfasis en el contenido del puesto (especificando sus funciones y tareas); por una nueva concepción, los actuales perfiles de competencia que se centran más bien en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada.

De acuerdo al autor los perfiles de cargo o profesiogramas jugaron en su momento un papel muy importante en la formalización de los contenidos de trabajo, lo cual permitió que cada trabajador supiese el contenido de su trabajo evitando la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos. Sin embargo, en la actualidad los profesiogramas o perfiles de puesto tradicionales, son más adecuados para tareas repetitivas propias del nivel operativo en una organización.

El autor nos dice que para los niveles directivos y especialistas suelen ser más adecuados los perfiles de competencia. Esto se debe principalmente a que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, por lo cual, es preciso que los profesiogramas, perfiles de puestos o

perfiles de competencia, se correspondan con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que hace énfasis no en lo que hace el ocupante, sino que se centra en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto.

2.1.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO

(Valencia, 2007) anuncia que un "modelo de competencias" es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados. Comisión de la función pública del Canadá. 1999. En este planteamiento se evidencia el carácter estratégico de los perfiles de cargo por competencias.

Refiriéndose a la importancia de derivar las competencias de los individuos por puesto de las competencias clave o esenciales (como las denomina), expresa: “De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales de modo que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos de la organización”.

De esta forma, establece que las competencias claves deben derivarse del proyecto estratégico de la organización.

(Hernández, 2001) “la posicionan como fuente de competitividad: estableciendo que: “la competitividad depende del ritmo en que la empresa incorpore nuevas competencias clave con mayor rapidez que los competidores”.

2.1.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

(Chiavenato, 2000) define un puesto como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros.

(Chiavenato, 2000) Existen dos instrumentos importantes: el primero es la Descripción de Puestos (DP) y el segundo es la Especificación de Puestos.

El autor manifiesta que la Descripción de Puestos pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades. Estos dos instrumentos pueden estar separados o bien pueden incluirse las especificaciones como partes de las Descripciones.

“La descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, como lo muestra la figura los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?”.

Los factores intrínsecos definen:

Nombre del puesto

Posición del puesto en el organigrama

Contenido del cargo

Tareas o funciones

Los factores extrínsecos definen:

Requisitos intelectuales

Requisitos físicos

Responsabilidades implícitas

Condiciones de trabajo

(Chiavenato, 2000) nos dice que las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

- **Tipos de descripciones de puestos**

(David B. Balkin, 2001) afirma que: las descripciones específicas (DES) de puestos, tienen la intención de determinar el flujo de trabajo. Estas hacen principalmente énfasis en la eficacia, el control y la planificación del mismo.

Las DES únicamente son una recopilación de datos, donde se describen las actividades que corresponden a los puestos por lo que, son muy específicas y ninguna de sus partes son útiles para otro puesto por tanto, debido a lo anterior es una herramienta muy útil en las estructuras altamente burocráticas.

Refiriéndose a las descripciones genéricas al igual que las específicas, funcionan para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifican de manera más difusa. Esta herramienta es más útil para organizaciones horizontales, donde los trabajadores son más maduros y por tanto cuentan con una mayor independencia. En esta descripción se determinan las actividades y obligaciones más generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor independencia en la toma de decisiones.

La ventaja de la utilización de las descripciones generales de puestos es por un lado, menor número de descripciones en la empresa, así como, menos problemas para asignar responsabilidades al no limitar a un puesto a actividades muy específicas, lo que ocasiona un probable vacío de actividades.

- **Elementos de las descripciones de puestos**

(Luis Sagi, 2004) “Los cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto”.

- **Información de identificación**

(Luis Sagi, 2004) “Es la primera parte en una descripción de puestos y consiste en ubicar al mismo dentro de la estructura de la empresa, así como la información sobre quién, cómo y cuándo se formuló este instrumento”.

Cabe recalcar que es importante describir el título del puesto con calificativos como “junior”, “senior”, “en entrenamiento”, “oficinista”, “supervisor”, “operador”, entre otros, para indicar la importancia, obligaciones y nivel de habilidades del puesto.

(Dessler, 2001) manifiesta que: con la intención de que esta herramienta genere igualdad de oportunidades a los candidatos, el personal de R.H. debe de tomar en cuenta:

Las denominaciones de los puestos no deberán de hacer referencia a sexos. Asegura que las descripciones de puestos se revisan periódicamente, ya que una descripción con más de dos años de antigüedad pierde precisión.

La persona que está a cargo de dicho puesto deberá de revisar la descripción del mismo y validarla.

- **Resumen del puesto de trabajo**

En esta sección debemos sintetizar las responsabilidades y objetivos del puesto, rol dentro de la estructura organizacional y su importancia estratégica.

- **Cometidos y responsabilidades**

En esta sección se explican el qué, cómo y por qué se deben de realizar determinadas actividades. Regularmente se listan las responsabilidades más importantes y éstas se redactan iniciando las oraciones siempre con el verbo por ejemplo: Planificar la distribución. Las responsabilidades pueden estar relacionadas con uno o más cometidos dentro de un mismo apartado.

Es importante mencionar en esta sección cuáles son las herramientas y el equipo, así como, los materiales y procedimientos a utilizarse para realizar las tareas.

La sección de cometidos y responsabilidades es la más importante de la descripción por lo tanto debe de ser lo más completa y precisa posible.

2.1.4. COMPETENCIAS LABORALES

(Luis Sagi, 2004) nos dice que: dado el gran auge del enfoque de competencias laborales gran cantidad de estudiosos del tema han surgido realizando diferentes análisis y propuestas. Por esta razón han surgido diversas corrientes y formas de abordar el tema, esto ha generado diferentes definiciones sobre de competencias laborales, lo cual puede generar malentendidos semánticos importantes.

Con la finalidad de resolver este tipo de problemas tomaremos la definición de competencias laborales propuesta por Leonard Mertens en 1996: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.

(Luis Sagi, 2004) afirma que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que pueda demostrar qué diferencia en forma

significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces.

El motivo, se refiere a la necesidad básica o forma de pensar que inspira, orienta y selecciona la conducta particular de una persona.

Los rasgos de carácter, son aquellas tendencias predispuestas a comportarse o reaccionar de un modo determinado.

Concepto de uno mismo (actitudes o valores), reflejan lo que una persona piensa, aprecia, hace o le interesa hacer.

El contenido de conocimientos, son un conjunto de hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales que se tiene sobre una materia.

Las capacidades cognitivas y de conducta, esas pueden estar ocultas o pueden ser observables.

- **Tipos de competencias**

(Saracho, 2005) afirma que para identificar las competencias, hacer uso del análisis funcional, el cual consiste básicamente en observar a la organización o bien a individualmente a sus elementos, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. En este sentido, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo.

- **Competencias básicas**

Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras.

- **Competencias genéricas**

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada.

- **Competencias específicas**

Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fáciles de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal.

2.1.5. DISEÑO DE CARGOS

Según (Chiavenato I., 2011, pág. 172) el diseño de cargos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo el diseño de cargos es la forma como los administradores protegen sus puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

(Wayne M., 2010) “expresa que el diseño de cargos es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en que un puesto se relaciona con los otros en una organización”.

Para (Ivancevich J., 2010, pág. 160) “el diseño de cargos es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos”.

Según (Ivancevich, 2010) “el diseño de cargos constituye la manera como cada cargo

está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas”.

- EL conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

2.1.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

(Martha Alicia Alles, 2004, pág. 67) confirma: “La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Las competencias se alimentan de la experiencia profesional; son dinámicas y flexibles y pueden ser adquiridas a lo largo de la vida. La competencia es un sinónimo de desarrollo

Según (Tovar, 2012, pág. 38) manifiesta: “las competencias son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral”.

Todas aquellas organizaciones que apliquen modelos de gestión por competencias tiene que: adquirir las competencias necesarias para un desempeño, óptimo de los puestos de trabajo, a través de la selección o promoción; desarrollar las competencias para que evolucionen y se adapten a los cambios que sufre la empresa, a través de la formación y planes de carrera; y por ultimo estimular las competencias existentes para alcanzar los objetivos de la organización, a través del clima laboral y la estructura salarial.

Esto nos lleva a afirmar que la gestión por competencias es útil en una gran variedad de procesos dentro de la organización, como el diseño y evaluación de puestos de trabajo, el reclutamiento y selección, los planes de carrera y formación, la política retributiva y la gestión del desempeño o gestión por resultados.

2.1.7. ETAPAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según (Alonso, 2006, pág. 68) afirma que: “para implantar un sistema de gestión por competencias en una organización se debe seguir las siguientes etapas:

- **Sensibilización, implicación y participación** de la dirección de la empresa y de las personas clave que gestionan puestos de trabajo. Para lograr esto es fundamental la comunicación, explicar en qué consiste el modelo de gestión por competencias y cuáles son sus ventajas.
- **Análisis de los puestos de trabajo** de la empresa y realización de una descripción completa de los mismos, definiendo la misión, competencias.
- **Definición del perfil y nivel de competencias exigidas** por un lado tenemos una competencia de adecuación para puestos de baja autonomía, donde el nivel de competencias se establece fijando un punto por debajo del cual el trabajador es considerado ineficiente. Por otro lado para puestos de autonomía alta, la competencia es el logro, donde el nivel se establece fijando un punto de excelencia por encima del rendimiento medio del personal evaluado.
- **Evaluación** se la realiza para inspeccionar si se está o no cumpliendo el nivel de competencia exigido.

2.1.8. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Según (Pablo González Rodríguez, 2010, pág. 70) manifiesta que existe la siguiente clasificación:

- **Técnicas:** Es aquel que denomina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- **Metodología:** Se ocupa de la capacidad de aplicación de procedimientos. Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento

adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

- **Sociales:** Trata sobre las relaciones interpersonales en el puesto de trabajo. Es aquel que sabe colaborar con las personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Participativa:** Se refiere a los aspectos organizativos, responsabilidad, compromiso, implicación. Es aquel que sabe participar en la organización de su puesto y entorno de trabajo es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

2.1.9. PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De modo que (Pablo González Rodríguez, 2010, pág. 75) afirma que: “Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es definir o revisar la Visión de la empresa. Hacia dónde vamos, los objetivos y la Misión, Qué hacemos, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento decidir Cómo lo hacemos”.

Para implantar Gestión por competencias se requiere:

Definición de las competencias.

Definición de grados y niveles.

Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.

Análisis (evaluación) de competencias del personal

Implantación del sistema

2.1.10. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

(Dessler, 2011, pág. 2) anuncia que la administración de recursos humanos se refiere a la práctica y a las políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Según (Wayne M., 2010, pág. 4) “La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la administración de los recursos humanos”.

(Wayne & Robert, 2010) manifiestan que: “la administración del recurso humano es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros, esto requiere un ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante”.

(Ibañez, 2009, pág. 32) señala que: “la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al aceleramiento y conservación del esfuerzo humano, de las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general”.

(Ivancevich, 2010, pág. 55) indica que la administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos humanos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información para coordinar los esfuerzos u mantener un equilibrio dinámico.

Según (Chiavenato I., 2009) la Administración del Recurso Humano es contingencia, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La Administración del Recurso Humano no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la

eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

(Daft, 2006) manifiesta que la administración de recursos humanos desempeña un papel clave en la búsqueda y en el desarrollo de las personas que forman a una organización como recursos humanos que contribuyen al éxito de la organización y que influyen en dicho éxito de manera directa. El termino ARH se refiere al diseño y a la aplicación de los sistemas formales de una organización para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano con miras al logro de las metas organizacionales. Esto incluye las actividades que hayan emprendido para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

(Chiavenato I., 2009, pág. 135) “da a conocer seis procesos de la administración de recursos humanos”.

- **Proceso para integrar personas:** Incluye a nuevas personas en la empresa, mediante reclutamiento y selección.
- **Proceso para organizar a las personas:** Diseñan actividades que las personas realizaran, para orientar su desempeño.
- **Proceso para recompensar a las personas:** Incentivan a las personas satisfaciendo sus necesidades individuales más elevadas.
- **Proceso para desarrollar a las personas:** Ayuda a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal
- **Proceso para retener a las personas:** Crean condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- **Proceso para auditar a las personas:** Controlar las actividades de las personas, verificando los resultados.

(Ortiz, 2008, pág. 115) indica la composición del departamento de Recursos Humanos. Un departamento de Recursos Humanos clásico está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento del personal
- Selección
- Diseño, descripción y análisis de cargos

- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones laborales
- Desarrollo organizacional
- Base de datos y sistemas de información
- Auditoría de recursos humanos.

2.1.11. ADMISIÓN DEL RECURSO HUMANO

Según (Chiavenato I., 2011, pág. 45) “los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización; representan la puerta de la entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las necesidades predominantes de la organización”.

- **Reclutamiento**

(Chiavenato I., 2011, pág. 132) indica que el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En otras palabras el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que en el departamento que se encuentra la vacante haya tomado la sección correspondiente.

Según (Wayne M., 2010) el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presentan su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Solo entonces la empresa podrá seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.

(Ibañez M., 2005, pág. 217) dice que el reclutamiento en la empresa es buscar y encontrar los candidatos potencialmente calificados y capaces de poder ocupar cargos dentro de la organización (que reúnan las condiciones, requisitos o circunstancias para ser

contratados), con el objetivo de cubrir las necesidades constantes del personal, ya sea para suplir ausencias de trabajadores: por renuncias o retiros, despidos o jubilaciones de los mismos, o por el surgimiento de nuevos puestos de trabajo dentro de la organización empresarial, como resultado de la evolución de las organizaciones.

Según (Simon, 2007, pág. 109) el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados.

- **Selección**

Según (Chiavenato I., 2011, pág. 144) “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desarrollo del personal, así como la eficacia de la organización”.

(Wayne M., 2010) asegura que la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado este en la nómina.

(Paola, 2007, pág. 61) indica que la selección de personal es el proceso de búsqueda, evaluación y determinación de aquellas personas que se adecuan a aquellos requerimientos del puesto en una empresa determinada. Cada proceso de selección es diferente porque los pasos a seguir deben plantearse en función de las características del puesto que se desea cubrir. Antes de iniciarse la selección, debe diseñarse cuidadosamente la manera con la que se va a encarar el proceso; para esto existen muchas alternativas dentro de las cuales habrá que elegir aquellas más convenientes para el caso.

Según (Ibañez, 2005, pág. 258) “la selección de personal se define como un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir un puesto determinado. Es decir, es el proceso mediante el cual los postulantes a un puesto de trabajo son calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo con la vacante a cubrir”.

(Alles, 2008, pág. 70) “indica que es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”.

2.1.12. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según (Erazo, 2014) manifiesta que la administración del personal tiene como finalidad lo siguiente:

- Lograr una planta estable de trabajo
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades, capacidades y competencias del personal que integra la organización o empresa.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Mejorar el clima y cultura organizacionales
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización

Según (González, 2006, pág. 244) confirma que: “la evaluación del desempeño es un paso importante para su desarrollo administrativo, ya que en la medida que este se desarrolle y se lleve a cabo, se esté en capacidad de conocer y determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más importantes del personal de la empresa, los cuales finalmente permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta, y por ende, obtener los resultados esperados”.

Según (Jaume, 2012, pág. 193) manifiesta que: “ es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y por sus prestaciones, a la

organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo”.

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada uno de los miembros de la empresa, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas y fomentar su desarrollo personal”.

Según (Chiavenato, 2009, pág. 6) describe: “la evaluación del desempeño como una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la empresa”.

Según (Juan Carlos Rodríguez Serrano, 2011, pág. 110) manifiesta que: “el ocupante de un puesto necesita saber cómo evalúa su superior desempeño para mejorar y progresar profesionalmente, y necesita orientación para poder llegar alcanzar un desempeño de una manera eficaz”.

2.2.13. RECURSOS HUMANOS

Según (Alfredo Baquero Corrales, 2006, pág. 21) confirma que; “Los recursos humanos constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivo, necesita de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados”.

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecuta, su propia realización como seres humanos.

Según (Eudaldo Moralez Gutiérrez, 2009, pág. 2) afirma: “ es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este

caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividades en una empresa”.

2.1.14. EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD

Según (Ricardo Fernández García, 2010, págs. 27-37) manifiesta que: “si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es necesario que aprendan a administrar, y a gestionar exitosamente la inteligencia emocional; ya que ella influye grandemente en la productividad. En otras palabras tenemos que conducir a nuestro personal siguiendo siempre las normas establecidas por la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad, y salud laboral, motivarlos y sobre todo enseñarles hacer las cosas de una forma óptima”.

Difícilmente podremos incrementar la productividad del personal si no están satisfechas adecuadamente:

- Las necesidades individuales lo cual exige un mejor conocimiento de sus más cercanos colaboradores, así como un buen programa de capacitación y desarrollo adecuado y sus posibilidades de promoción.
- Los elementos motivacionales no satisfactorios, como es el aspecto económico.

2.1.15. CLIMA LABORAL

Según (Méndez, 2007, pág. 108) define como: “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Según (Marchant, 2008, pág. 134) afirma que: “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a traves de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional”.

Según (Alfredo, 2008, pág. 138) manifiesta: “es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes, son todos los elementos que confirman lo que denominan clima laboral, esto puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización”.

El clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente, a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas.

Factores del clima laboral

Según (Gaspar Berbel Giménez, 2011, pág. 173-190) identifica los siguientes factores:

- **Autonomía:** Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.
- **Participación:** Se centra en la pasividad e indiferencia. Pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen involuntariamente para la persona en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación.
- **Liderazgo:** Se proyecta a través de los diferentes o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.
- **El valor de comunicación:** Se centra con la incomunicación o mala comunicación. Es un ingrediente fundamental en la percepción del clima.

Productividad

Según (Combeller, 2009, pág. 22) afirma: “la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados.

Una revisión crítica del término productividad permite elaborar conceptos más avanzados que la definen como: una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad

de utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles. En esta definición sobresale como criterio:

- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual solo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, que no solo satisfagan sus necesidades sino que superen sus expectativas.
- Establecer que la alta productividad implica el fomento del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de la vida en el trabajo, desde una perspectiva integral y mucho más amplia, en donde el salario es suficiente y equitativo, la capacitación es en realidad formación personal, las tareas es enriquecida y variada y, sobre todo, la dirección es justa, humana y respetuosa.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual dignifica, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva, a la vez que se reconocen los límites naturales que se derivan del respeto a la ecología, las prácticas éticas en los negocios y la contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad.

2.1.16. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Chiavenato, 2009) “Expresa que la gestión de recursos humanos es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

Según (Cuesta, 2010) “la gestión de recursos humanos se entenderá como el conjunto de acciones y decisiones directivas en el ámbito organizacional que influya en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales.”

Según (Simon, 2007) “la gestión de recursos humanos puede definirse como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular los objetivos organizacionales o el momento de tomar las decisiones respecto a la

orientación dada a los procesos de gestión de recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y a largo plazo, tomando como referencia tantos factores internos como de contexto a la organización.”

2.1.17. ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

(Chiavenato, 2011, pág. 6) “Expresa que es la capacidad de satisfacer el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo, esto significa que el sistema de contribución total es muy inestable, pues la atribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que la organización incrementa las contribuciones.

Según (Porret, 2007) “este término organización (en el sentido de “estructura organizativa”) sirve para acoger a una enorme variedad de estructuras partes importantes de que se componen una organización con los más variados y complejos objetivos. Sin duda, es un término más amplio que el de empresa, aunque por una concepción mercantilista muy arraigada se utilice frecuentemente como sinónimo. Sin embargo, todos estaremos de acuerdo en que un ayuntamiento, un hospital público, un sindicato, un ejército, no son una empresa pero sí una organización.”

2.1.18. ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

(Dessler, 2011, pág. 222) Dice que la administración de desempeño se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluyen prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrollan sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a meta, y luego lo recompensa en una forma que se espera que tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.

Según (Wayne, 2010, pág. 238) “La administración de desempeño es un proceso hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permita maximizar la productividad de los empleados, los equipos, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.

Según (Ernest, 2008, pág. 18) “la Administración del Desempeño: es un proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Exige: plantear, registrar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño.”

Administración del Desempeño propende a provenir en buen desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecutan, o en los resultados de debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que su buen criterio administrativo se lo insinué, o el resultado del empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía.

2.1.19. FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

Según (Dessler, 2011, pág. 222) “la finalidad de la administración del desempeño refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad pone los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo.”

(Wayne, 2010) Dice que la finalidad de la administración del desempeño es mejorar las habilidades de un empleado. Cada individuo dentro de la organización es un parte del sistema de administración del desempeño, cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficiencia organizacional continua. Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas.

Según (Alles, 2007) “La Administración del desempeño le propone las siguientes etapas para hacer uso útil de ella.”

1. Revise con el empleado los procesos y resultados que él logra y céntrese solo en los que debe realizar, desechando aquellos que no son útiles ni requiera la organización solo lo que hay que hacer
2. Luego teniendo presente “lo que hay que hacer”, revise el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados. Lo que debemos tener para hacerlo bien.
3. Ahora, establezca metas y objetivos a corto y mediano plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el desempeño. Sea claro y concreto en el resultado esperado. Lograr el mejoramiento del “tener”.
4. Posteriormente, revise el progreso alcanzado por el empleado utilizando los medidores planteados por la administración de desempeño (calidad, costo y oportunidad). Si en algunos casos no alcanza las metas u objetivos planteados, comienza de nuevo en el paso uno hasta lograr el resultado esperado.

Herramientas de acción:

La administración de desempeño es un proceso vital para mejorar el desempeño y fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo constante. Consta de tres fases:

- Planeación del desempeño
- Retroalimentación y entrenamiento para el desempeño
- Resumen y desarrollo del desempeño.

Para administrar eficazmente el desempeño del empleado en su departamento, considere las siguientes herramientas de acción:

- a. Reúnase con cada empleado al comienzo del año y desarrollen juntos un plan de desempeño por escrito, que describan claramente las expectativas y los estándares del mismo para el trabajo del año en curso.
- b. Incluya en cada plan las metas nuevas que su gerencia le dio y que deban implementarse en su departamento, así como las deficiencias de desempeño que el individuo tenga que rectificar. Haga que cada persona firme el plan de desempeño y tenga una copia como guía para el desempeño de todo el año.

- c. Observe el comportamiento del empleado y proporciones retroalimentación y preparación en cursos, tal como sea necesario, para mejorar el desempeño. Cuando vea a su gente haciendo un buen trabajo, dígaselo. Si hay espacio para el mejoramiento hágaselos saber.
- d. Mantenga registros del desempeño, cuando es apropiado, en archivos del empleador, así como alabanzas, quejas y observaciones de un desempeño muy bueno o muy malo que se relacione con producción, seguridad, asistencia y trabajo en equipo.
- e. Por lo menos una vez al año prepare un resumen escrito del desempeño y hágaselo saber a cada empleado. En su resumen, describa los resultados logrados en comparación con los resultados. En su resumen, describa los resultados logrados en comparación con los resultados esperados y señale las deficiencias que requiere corregirse. Además, pídale a los empleados que preparen por escrito sus propios informes y los traigan a las juntas de desarrollo.
- f. Durante cada junta de desarrollo del desempeño, discuta su resumen escrito cuidadosamente preparado y señale tanto fortalezas como debilidades. Escuche el punto de vista del empleado y esté preparado para modificar su propio informe si se presenta información nueva y objetiva durante la junta. Conclúyala con una nota de acuerdo mutuo y haga que el empleado firma una copia del resumen acordado.

Por consiguiente para la investigación la administración de desempeño en proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenido, con el fin de alcanzar los objetivos.

2.1.20. DESEMPEÑO LABORAL

Según (Bass, 2005, pág. 292) “el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y motivación, los mismos que permitirán reflejar el rendimiento laboral de cada uno de los empleados.

(Lundfrenearl, 2005) “señala que son capacidades, habilidades, eficiencia, eficacia y necesidades que posee un empleado que se relaciona para originar resultados objetivos para así llegar a conocer al grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa”

Según (Chiavenato, 2009, pág. 23) “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr una meta establecida, la capacidad de los empleados son medios mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada uno”.

2.1.21. CAPACITACIÓN

Según (Chiavenato, 2011, pág. 322) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicad de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

(Dessler, 2011, pág. 185) “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar labores, tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de organización.”

(Ibañez, 2005, pág. 475) Dice que las capacitaciones se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de proporcionar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficiencia, eficacia y efectividad empresarial a cual sirve.

2.1.22. RENDIMIENTO LABORAL

(Mondy, 2008) Indica que el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer las necesidades del ser humano. Garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa u organización.

Según (CUESTA, 2010) “el rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica se desempeñó futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.”

(Chiavenato, 2009) “Dice que el rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo.”

2.1.23. MOTIVACIÓN

(Luna, 2008, pág. 67) Señala que es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar determinada manera.

a. Características de la motivación.

La motivación es un factor que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Según (Ibañez, 2005, pág. 29) “La motivación es un estado de ánimo interno que da energía, activa o mueve y que dirige o encauza la conducta humana hacia el logro de objetos. La motivación es un proceso y está formada por varios factores que permitirán su encantamiento.”

Según (Montana, 2002, pág. 15) se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas. Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas.

Para (Dalton, 2007, pág. 23) una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará, es el estímulo emocional que nos hace actuar puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. La motivación origina esfuerzos positivos o negativos si sabemos lo que nos motiva habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales del mismo modo si las empresas saben motivar al personal incrementará la productividad esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instruir estrategias nuevas entre ellas diversos paquetes de compensación .

2.1.24. INCENTIVOS

(Robbins, 2009, p. 56) “Deduce que la gente es incentivada por una combinación de retribuciones financieras, este método funciona para algunas personas en ciertas circunstancias, sus defectos solo pueden ser a corto plazo, ya que los incentivos no suelen funcionar porque pueden ser manipulados por los empleados. Toda persona fija metas para su vida en áreas específicas que serán”

- Familiar
- Social
- Intelectual y académica

- Económica

(Chiavenato, 2009) “Dice que las organizaciones para funcionar dentro de ciertos parámetros, con un sistema de recompensa incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas”.

Según (Chiavenato, 2009) el sistema de incentivos incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utilizan para repartir esas prestaciones. No solo incluye salarios, las vacaciones, los premios, las promociones apuestas (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad del empleo las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas del reconocimiento por un excelente desempeño.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

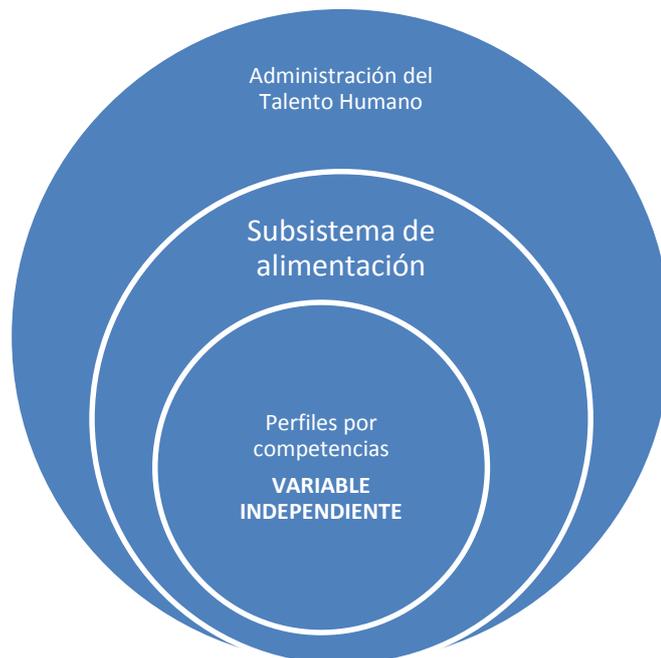
El diseño de perfiles por competencias para Tenería Díaz Cía. Ltda., permitirá mejorar la gestión administrativa.

3.2 VARIABLES

3.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Diseño de perfiles por competencias.

Gráfico 1. Superordinación Conceptual Variable Independiente

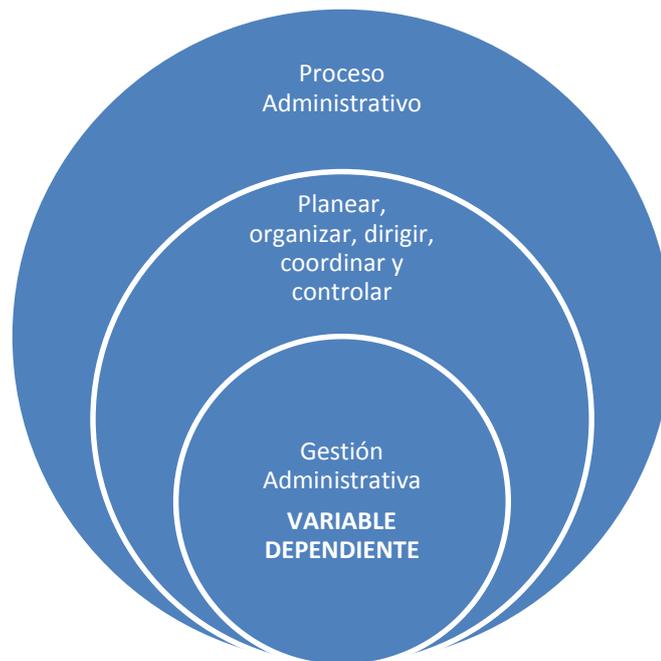


Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

3.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- Mejora de la gestión administrativa.

Gráfico 2. Superordinación Conceptual Variable Dependiente



Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa

En referencia a (Hernandez S. et al, 2003, pág. 36) menciona que; “las cualitativas comprende a: observaciones, entrevistas mediante sesiones de grupos, focus group, técnicas proyectivas, encuestas.”

3.3.1.1 TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

Según (Rojas, 2012, pág. 116) menciona que; este método permitirá conocer la situación actual de la Tenería Díaz Cía. Ltda., así como de la necesidad de diseñar perfiles por

competencias. Además de conocer las ventajas y desventajas de la gestión administrativa por competencias.

3.3.1.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

En referencia a (Behar, 2008, pág. 21) no dice que este método investigativo permitirá recopilar información para el diseño de los perfiles de cargo por competencias.

3.3.1.3 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Citando a (Behar, 2008, pág. 21) afirma que “al momento de realizar la presente investigación en el area de trabajo, se dará a conocer las razones por la cual se realiza el presente trabajo de investigación, en donde se explicarán de manera detallada cada uno de los puntos importantes del proyecto”.

3.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El diseño Experimental, es el diseño de investigacion que se trabajará en el presente trabajo. Conocimiento de los puestos de trabajo.”

- Detectar la necesidad de crear los perfiles por competencias.
- Conocer cada uno de los puestos de trabajo.
- Analizar el cargo de cada empleado.

3.4 POBLACIÓN

Población: La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio.

Según (Tamayo y Tamayo, 1997, pág. 114) define; “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Para el desarrollo de esta investigación de mercado se utilizará como población, el número total de empleados de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Muestra: “La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso, es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (Tamayo y Tamayo, 1997, pág. 38)

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 MÉTODO

Observación sistemática:

Requiere de un control adecuado que garantice la mayor objetividad, realizándose la observación de forma reiterada y por diferentes observadores, inclusive para garantizar la uniformidad de los resultados de éste.

Observación no participante:

El investigador realiza la observación desde fuera, no forma parte del grupo investigado.

3.5.2 TÉCNICAS

Las técnicas a utilizar en la presente investigación son el fichaje, es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.

3.5.3 INSTRUMENTOS

Registro de observación:

Es una ficha de registro de observación, en ella se recoge de forma sistemática el resultado

de las observaciones realizadas. Se incluye las lagunas y dificultades que se observen así como los logros y aprendizajes alcanzados.

3.5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

“TENERIA DIAZ” inicia su vida productiva en el año de 1990, gracias a la iniciativa del Señor Patricio Díaz, quien aporta su capital y trabajo para conformar la mencionada empresa orientada a la producción de cuero de calzado.

Posteriormente la producción se enfoca a una nueva línea, la de vestimenta, con mayores oportunidades de negocio en ese momento, considerando que la competencia no satisfacía la demanda del mercado.

Actualmente nuestra empresa produce el 90% de cuero para calzado en cueros blandos para dama y caballero y un 10% en cueros para vestimenta.

En sus 24 años de vida ha conseguido progresos significativos, logrando transformarse de una empresa que inicialmente producía 400 pieles mensuales en su mayor parte manualmente, en la empresa que hoy conocemos cuya producción promedio mensual es de 2.000 pieles, gracias a que se ha implantado un sistema mecanizado que agiliza los procedimientos. Con el aprovechamiento de una mayor parte de la capacidad instalada se aspira producir 3.000 pieles al mes.

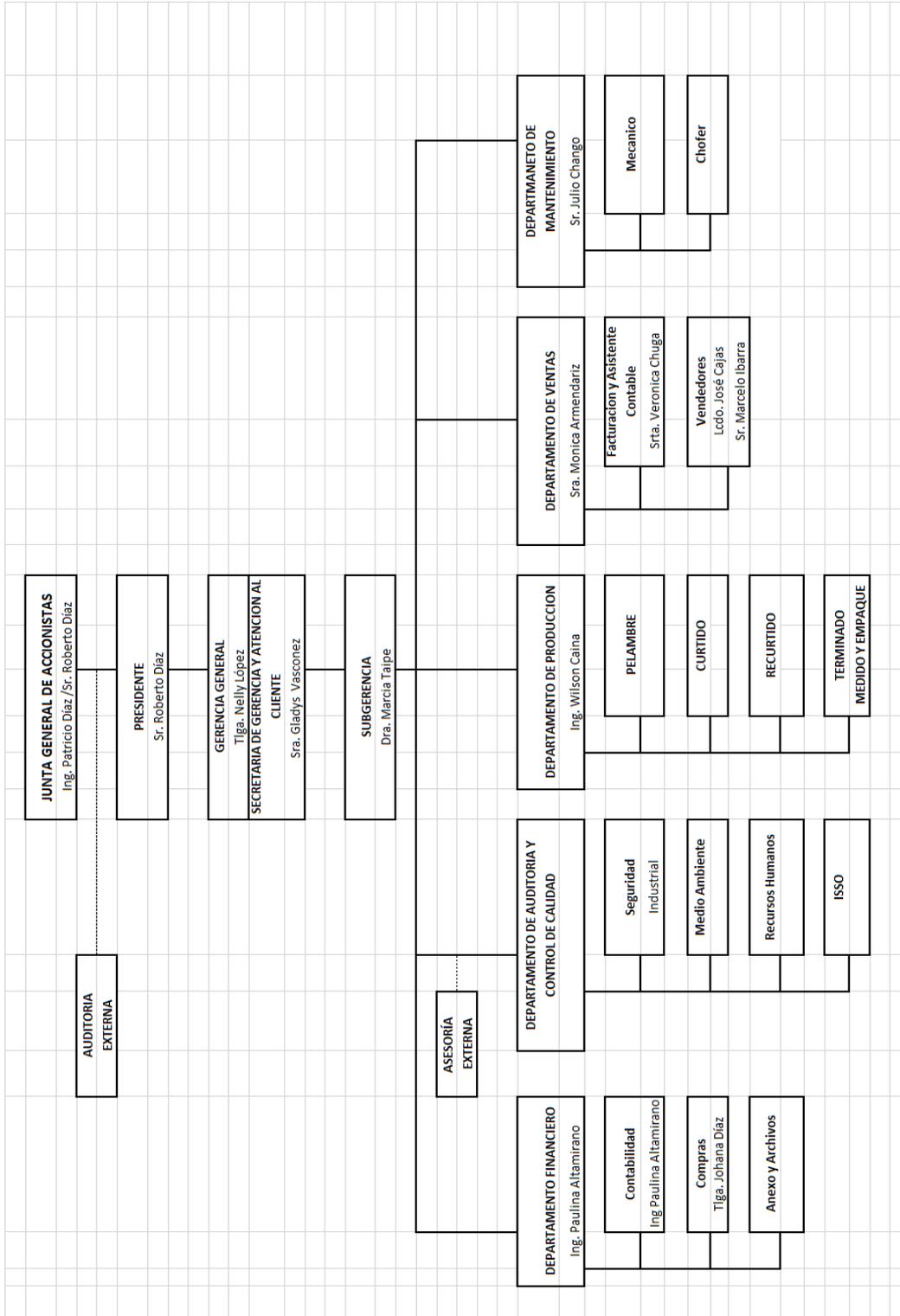
Además cuenta con 40 colaboradores que trabajando en equipo y aportando su esfuerzo físico e intelectual logran obtener un producto que satisfaga las expectativas más exigentes del mercado.

La empresa está consiente que la competitividad de las empresas y la supervivencia en un entorno globalizado, parte de una condición básica que es la mejora de la calidad y enfocados en nuestra misión que es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, la empresa ingresa en un “Programa de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad”, además cuenta con un área de desarrollo e investigación, ofrece

capacitación constante al personal y dispone de un sistema mecanizado y moderno que agiliza los procesos y asegura la calidad, estas condiciones han permitido que su producto este entre los mejores del mercado.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

Gráfico 3. Organigrama Estructural Tenería Díaz Cía. Ltda.



Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

La empresa actualmente cuenta con un organigrama estructural en el cual constan 5 departamentos:

- **Departamento Financiero:** En el cual se encuentran los cargos de Contabilidad y Compras.
- **Departamento de Auditoría y Control de Calidad:** Aquí encontramos los cargos de Seguridad Industrial, Medio Ambiente, Recursos Humanos y Normas ISO. Actualmente el puesto de Recursos Humanos lo maneja la Gerente de la empresa, ya que no existe ninguna persona dentro de este cargo. Los demás puestos tampoco tienen personal que los ocupen y por lo tanto dentro de este departamento se contrató a un asesor externo que maneje conjuntamente los tres puestos brindando asesoría a Gerencia.
- **Departamento de Producción:** Dentro de este departamento tenemos las áreas de Pelambre, Recurtido, Curtido, Terminado (Medido y Empaque), dentro de cada una de estas áreas existen operarios en salado de cueros, operadores de bombos, operarios de descarnado, planchadores, operarios de divido, operadores de escurridora, operadores de medidora, operarios de raspado, operarios de secado, operarios de colgado, operarios de estirado, gamuzadores y operarios de pintura. Los cuales son dirigidos por el Jefe de Producción de la planta.
- **Departamento de Ventas:** Dentro del departamento encontramos al Jefe de ventas, vendedores y a la persona encargada de facturación, la cual es la asistente contable.
- **Departamento de mantenimiento:** Aquí se encuentra la persona encargada de realizar mantenimiento de la maquinaria y vehículos de la empresa y el chofer.

La causa principal por la que no se han implementado los perfiles por competencia dentro de la empresa es porque la persona a cargo de Recursos Humanos renunció, y por la actual situación económica del país la empresa no está en condiciones de contratar un nuevo colaborador para este puesto, es por ello que la Gerente de la empresa es quien maneja esta área. Así como no existen perfiles por competencia tampoco se han creado: Manual Orgánico Estructural, Manual Específico de Funciones, Manual de Descripción de

Puestos y Manual de Procedimientos, lo que quiere decir que en la empresa no existe una buena gestión administrativa.

Para profundizar en el análisis de la situación de la empresa se realizaron encuestas a los colaboradores y a continuación se presentan los resultados obtenidos de las mismas.

1. ¿Conoce usted si la empresa tiene departamento de Talento Humano?

Tabla 1. Departamento de Talento Humano

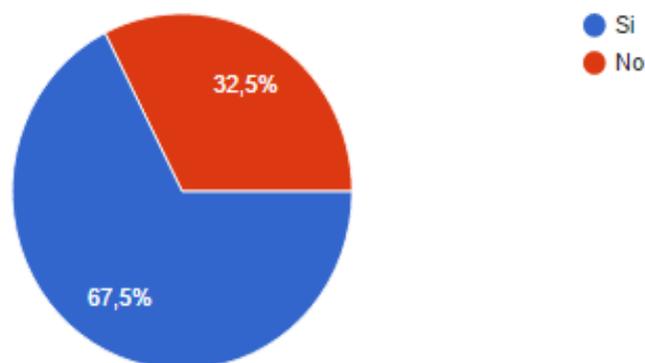
¿Conoce usted si la empresa tiene departamento de Talento Humano?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	27	67.5
No	13	32.5
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 4. Departamento de Talento Humano

¿Conoce usted si la empresa tiene departamento de Talento Humano?
(40 respuestas)



Fuente: Tabla N°1

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de los encuestados que representa a 40 empleados de la empresa, el 67,5% manifestó que no conoce si la empresa tiene departamento de talento Humano, en cambio el 32,5% respondió que la empresa si lo tiene.

Interpretación:

Se puede observar que la mayor parte de los encuestados conoce que la empresa si tiene departamento de Talento Humano, lo cual nos da a notar que la otra parte de la población encuestada se encuentra desinformada, ya que la empresa si tiene un departamento de Talento Humano. El cual actualmente no tiene una persona en este cargo, únicamente se manejan sus funciones desde Gerencia.

2. ¿Conoce usted si la empresa tiene un Manual Orgánico Estructural?

Tabla 2. Manual Orgánico Estructural

¿Conoce usted si la empresa tiene un Manual Orgánico Estructural?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	6	15
No	34	85
Total	40	100

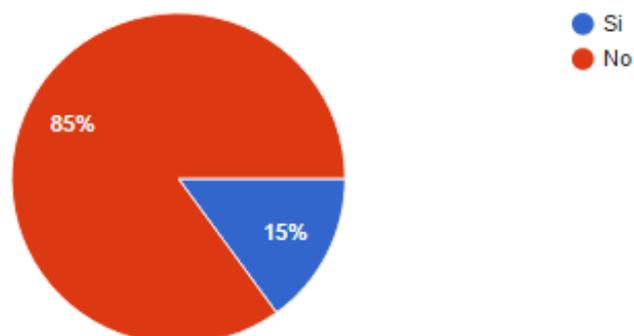
Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 5. Manual Orgánico Estructural

¿Conoce usted si la empresa tiene un Manual Orgánico Estructural?

(40 respuestas)



Fuente: Tabla N°2

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de los encuestados que representa a 40 empleados de la empresa, el 85% manifestó que no conoce si la empresa tiene un Manual Orgánico Estructural, en cambio el 15% respondió que la empresa si tiene este Manual.

Interpretación:

Se puede observar que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que no conoce si la empresa tiene un Manual Orgánico Estructural, por lo que se concluye que la empresa no maneja una buena gestión administrativa.

3. ¿Cuenta la empresa con un Manual Específico de Funciones?

Tabla 3. Manual Específico de Funciones

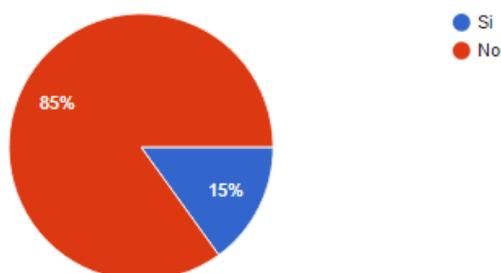
¿Cuenta la empresa con un Manual específico de Funciones?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	34	85
No	6	15
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 6. Manual Específico de Funciones

¿Cuenta la empresa con un Manual específico de Funciones? (40 respuestas)



Fuente: Tabla N°3

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de los encuestados que representa a 40 personas, el 85% manifestó que la empresa no cuenta con un Manual específico de Funciones, mientras que el 15% dijo que sí.

Interpretación:

Se puede observar que la mayor parte de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un Manual específico de Funciones, lo cual indica que no se han desarrollado estos instrumentos de gestión administrativa dentro de la empresa.

4. ¿Cuenta la empresa con un Manual de Descripción de Puestos?

Tabla 4. Manual de Descripción de Puestos

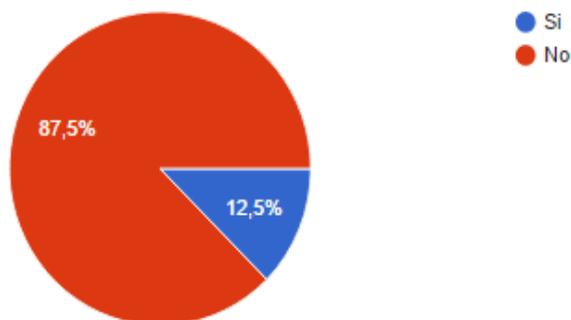
¿Cuenta la empresa con un Manual de Descripción de Puestos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	5	12.5
No	35	87.5
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 7. Manual de Descripción de Puestos

¿Cuenta la empresa con un Manual de Descripción de Puestos? (40 respuestas)



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de personas encuestadas que representa a 40 empleados, el 87,5% dijo que la empresa no cuenta con un Manual de Descripción de Puestos, en cambio, el 12,5% manifestó que la empresa si cuenta con esta herramienta.

Interpretación:

Se puede observar que la mayor parte de los encuestados conoce que la empresa no tiene un Manual de Descripción de Puestos, por otra parte hay un 12,5% que dice que la empresa si tiene este manual lo cual nos indica que existe desinformación dentro de los empleados ya que la empresa no cuenta con dicho manual, el cual es necesario para una buena gestión administrativa.

5. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos?

Tabla 5. Manual de Procedimientos

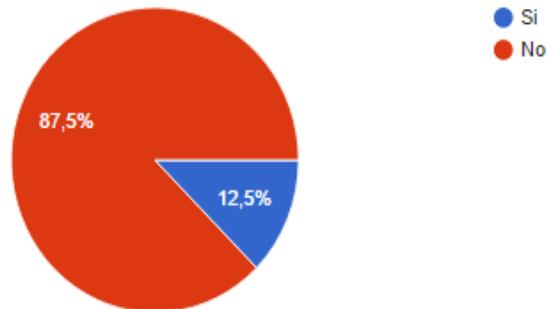
¿Sabe usted si la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	5	12.5
No	35	87.5
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 8. Manual de Procedimientos

¿Sabe usted si la empresa cuenta con un Manual de Procedimientos?
(40 respuestas)



Fuente: Tabla N°5

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de la población encuestada que representa a 40 encuestados, el 87,5% manifestó que la empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos, mientras que el 12,5% dijo que la empresa si cuenta con el manual antes mencionado-

Interpretación:

Como se puede observar la mayoría de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos, lo cual nos indica que no cuentan con esta importante herramienta para desarrollar las actividades diarias acorde a su puesto de trabajo.

6. ¿La empresa brinda capacitación a sus empleados?

Tabla 6. Capacitación

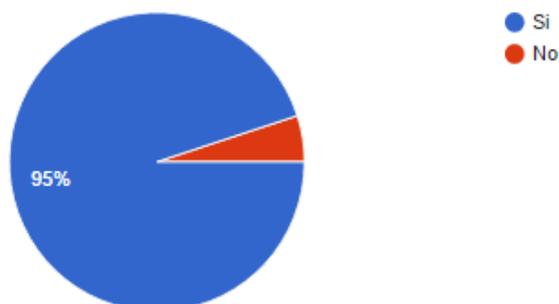
¿La empresa brinda capacitación a sus empleados?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	38	95
No	2	5
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 9. Capacitación

¿La empresa brinda capacitación a sus empleados? (40 respuestas)



Fuente: Tabla N°6

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de los encuestados que representa a 40 personas, el 95% dijeron que la empresa si brinda capacitación a sus empleados, mientras tanto el 5% dijo que no han recibido capacitación por parte de la empresa.

Interpretación:

Como se puede observar el 95% de los empleados manifestó que si ha recibido capacitación de parte de la empresa, lo cual es bueno ya que sus empleados están en constate crecimiento de acuerdo a las necesidades que presenten.

7. ¿Conoce usted lo que es un Perfil por Competencias?

Tabla 7. Perfil por Competencias

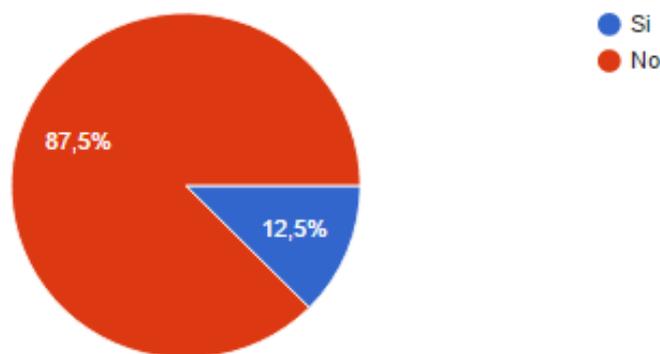
¿Conoce usted lo que es un Perfil por Competencias?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	5	12.5
No	35	87.5
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 10. Perfil por Competencias

¿Conoce usted lo que es un Perfil por Competencias? (40 respuestas)



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de la población encuestada que representa a 40 personas, el 87,5% manifestó que no conoce lo que es un Perfil por competencias, mientras que el 12,5% dijo que si lo conoce.

Interpretación:

Como se puede observar la mayor parte de los colaboradores de la empresa no conoce lo que es un Perfil por Competencias, esto quiere decir que no se ha implementado esta herramienta en la empresa la cual es muy útil para la gestión administrativa.

8. ¿Está usted satisfecho con las funciones que cumple en la empresa?

Tabla 8. Funciones que cumple en la empresa

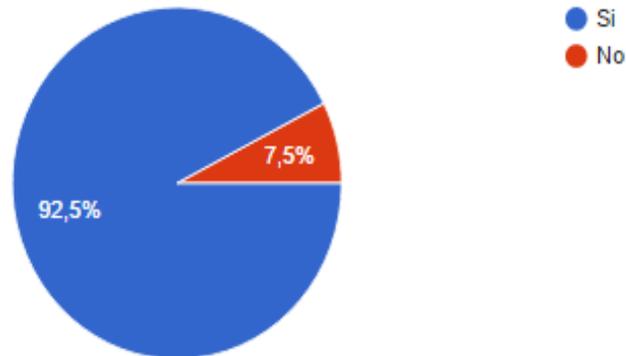
¿Está usted satisfecho con las funciones que cumple en la empresa?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	37	92.5
No	3	7.5
Total	40	100

Fuente: Encuesta al personal de Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Gráfico 11. Funciones que cumple en la empresa

¿Está usted satisfecho con las funciones que cumple en la empresa?
(40 respuestas)



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Análisis:

Del 100% de la población encuestada que representa a 40 colaboradores, el 92,5% manifestó que si está satisfecho con las funciones que cumple en la empresa, mientras que el 7,5% dijo que no está satisfecho.

Interpretación:

Como se puede observar la mayor parte de colaboradores están satisfechos con las funciones que cumplen dentro de la tenería, mientras que una pequeña parte de la población no lo está, esto quiere decir que hay colaboradores que realizan actividades que no van acorde a su puesto de trabajo, ya que no se cuenta con un documento que defina estas actividades de acuerdo a cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA

4.1.1. LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto con competencia. Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Hay que tener en cuenta que en la gestión de Talento Humano por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de Talento Humano. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error. A diferencia de la administración tradicional de Talento Humano donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema.

Para ello se utilizan de manera generalizada los diccionarios: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado ONET (OCCUPATIONAL NETWORK), contratado por la secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos. (Pierre, 1994)

4.1.2. BENEFICIOS DEL LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

El Levantamiento de perfiles por competencias nos da muchos beneficios en las organizaciones en cuanto a los Subsistemas de Talento Humano dentro de estos esta:

- “la elaboración de los planes de formación y de desarrollo de personas, que formalmente mejoran el alineamiento entre los intereses particulares y los de empresa;
- la política retributiva, si se decidiera así, pues significa reconocer económicamente lo que se declara como importante;

- la gestión de potenciales y de planes de carrera, pues les permite conocer qué es lo que la organización espera que desarrollen con mayor intensidad como perfil personal y profesional;
- la selección de personal, porque permite ajustar los criterios de selección a los perfiles competenciales más deseados;
- la evaluación del desempeño de los colaboradores, que se guía por criterios explícitos y públicos para ambas partes, además de coherentes con los intereses de la organización.” (Sagi, 2005)

4.1.3. ¿CÓMO REALIZAR UN LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS?

Metodología para el Desarrollo de Perfiles por Competencias

La Metodología utilizada para el Desarrollo de Perfiles por Competencias en Tenería Díaz Cía. Ltda., se realizó siguiendo las premisas de Modelando Perfiles por Competencias. Esta metodología es el fruto de experiencias de firmas de consultoría y teoría sobre competencias.

Este método sirve para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Hay que tomar en cuenta que “los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de Talento Humano por competencias.” (Spencer, 1993)

Básicamente para la toma de información es necesario desarrollarlo conjuntamente con un grupo de expertos en los puestos y un facilitador logren: identificar las tareas esenciales de cada puesto, levantar el perfil por competencias del puesto y determinan cuales competencias serán evaluadas para la selección y cuáles pueden ser desarrolladas en la capacitación.

La finalidad es obtener la información esencial para diseñar un sistema de Talento Humano basado en competencias.

Este proceso como se mencionó anteriormente es conducido por un facilitador quien será, en este caso mi persona, quien tendrá como misión guiar y facilitar las instrucciones necesarias para que los expertos quien debe tener facilidad para manejar grupos y debe conocer la metodología a utilizarse.

Los expertos deben tener dos requisitos:

- Conocer a fondo la posición: usualmente son los mejores empleados, jefes directos o los que estén involucrados en el cargo.
- Tener un nivel educativo superior: Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

En el caso de que no reúnan estos requisitos sobre todo el segundo se puede trabajar con los supervisores del cargo analizado.

4.1.3.1. DISEÑAR LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y PROPÓSITO DEL PUESTO

Para iniciar con el proceso del levantamiento de perfiles por competencias, una vez levantada la información, se procede a diseñar los datos de identificación y propósito del puesto o cargo, para lo cual iniciamos llenando la siguiente tabla:

Tabla 9. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Código:
Departamento:	Área: Marketing y ventas
Número de ocupantes:	Ciudad / regional:
Cargo Supervisor Directo:	Reportes Directos:
Puntos:	Salario Base:
Fecha elaboración:	Fechas de actualización

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Una vez diseñados los datos de identificación, procedemos a diseñar el propósito del puesto, para facilitar la definición de la misión del puesto, se debe preguntar ¿para qué existe el puesto? A continuación se redacta la misión del puesto respondiendo a dicha interrogante.

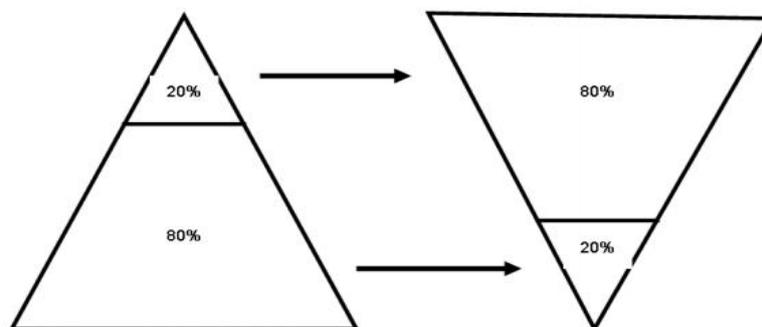
4.1.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

La primera información a ser recolectada es la descripción de las actividades o funciones del cargo a analizarse, se debe pedir enlistar las actividades o funciones de cargo. Se debe tomar en cuenta que se pide dos tareas en realidad: que listen las actividades del cargo y que identifiquen las más importantes ya que un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia en su desempeño en la empresa. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización" (García, 1997)

La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto

Gráfico 12. Teorema de Pareto



Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Tabla 10. Matriz de descripción de actividades del puesto.

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO ®				
Institución:				
Nombre del cargo:				
Analistas:				
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES		
		F	CE	CM

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Cuando se redactan las actividades se debe empezar con verbo en indicativo o infinitivo para posteriormente describir el objetivo del verbo es decir, qué o quién.

Adicionalmente, cuando se redactan tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso. Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

4.1.3.3. VALORACIÓN DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

El siguiente paso consiste en valorar las actividades tomando en consideración tres parámetros: Frecuencia, Consecuencia de Error, y Complejidad.

Para ello se utiliza la matriz antes dibujada donde “F” se utiliza para calificar la frecuencia de las actividades, “CE” significa consecuencia de error y “CM” complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

Para los factores es necesario hacerse las siguientes preguntas:

Para Frecuencia: ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?

Para Consecuencia de la No aplicación de la actividad o actividad errada: ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?

Para Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Para calificar los tres factores se utiliza la gradación descrita en el siguiente cuadro:

Tabla 11. Gradación de los factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Una vez calificada los tres factores se aplica la siguiente fórmula:

$$(CE * COMP.) + F = TOTAL$$

La cual significa Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada por Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad más frecuencia es igual al total.

Con esta fórmula sacaremos las cuatro o máximo cinco actividades con mayor puntuación, las cuales serán Las actividades esenciales.

- En consecuencia la actividad esencia tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

4.1.3.4. IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS Y DESTREZAS REQUERIDAS

Identificadas las actividades esenciales se procede con el levantamiento del perfil de competencias.

Los expertos deberán identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento. “Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.” (Paredes, 2001)

El desempeño de cualquier actividad requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos:

Tabla 12. Elementos de interacción de las actividades esenciales

Personas	Cosas	Datos
La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe una y sólo una interacción primaria o principal.

Se debe identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que está analizando. Para identificar la interacción primaria pregúntese:

La ejecución de esta actividad implica interactuar principalmente con: (P) personas, (C) cosas o (D) datos.

Se debe escribir en la columna respectiva la inicial de la interacción primaria (P, C, D).

Para continuar con el diseño de las destrezas requeridas, se procede a utilizar el diccionario de destrezas y habilidades laborales.

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Se debe seleccionar la destreza de acuerdo a su definición, y dicha destreza debe estar relacionada directamente con las actividades esenciales que valoramos anteriormente.

Tabla 13. Diccionario de destrezas y habilidades laborales

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.

Destreza	Definición
(D)	
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.

Destreza	Definición
(C)	
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por interacción mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Una vez analizada toda esta información procedemos a diseñar la siguiente matriz, la cual nos ayudará en el diseño del perfil por competencias. Se debe transcribir la información obtenida en los pasos anteriores.

Tabla 14. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil por competencias del puesto

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO ®				
Institución:				
Nombre del puesto:				
Nombres de los integrantes del panel de expertos:				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Otras competencias (Aptitudes – rasgos).

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.1.3.5. DEFINIR LOS CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Se debe identificar las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, debe detallarse los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, debemos ordenarlos según su importancia.

Para ello a continuación se presenta una matriz en la que desarrollaremos los puntos tratados anteriormente:

Tabla 15. Matriz para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.1.3.6. DEFINIR LAS DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Debemos establecer si el puesto requiere destrezas específicas para su ejecución. Para lo cual debemos seguir los siguientes pasos:

- Analizar cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marcamos (√).
- En la columna “especifique”, determinamos la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” se debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.

Tabla 16. Matriz para identificar destrezas específicas

• Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																																
1. Manejar programas informáticos																																		
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> Idioma: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Alto	Medio	Bajo	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
	Alto	Medio	Bajo																															
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
3. Operar equipos de oficina:																																		
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)																																		
5. Otras destrezas específicas:																																		

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.1.3.7. DEFINIR LOS REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización. Para lo cual se realiza una encuesta con el experto del puesto de trabajo en análisis.

El propósito de esta encuesta es identificar qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. Estas respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación.

Debemos calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- ① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- ② = antes y durante el desempeño del puesto.
- ③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

A continuación se transcribe:

- Conocimientos académicos,
- Conocimientos informativos,
- Destrezas generales,
- Destrezas específicas,

Lo cual lo realizamos en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 17. Encuesta de requerimientos de selección y capacitación

Nombre del puesto:	
Nombre de los integrantes del panel de expertos:	
Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
	①②③
	①②③
	①②③
	①②③
	①②③
	①②③
Transcriba las destrezas generales y específicas	Señale
	①②③
	①②③
	①②③
	①②③
	①②③
	①②③

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.1.3.8. DEFINIR LA EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Para lo cual debemos desarrollar la siguiente matriz de acuerdo a las necesidades del puesto en análisis.

Tabla 18. Matriz para definir la educación académica formal

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura O ING.			
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

A continuación completamos la matriz para definir capacitaciones adicionales que requiera el puesto de trabajo:

Tabla 19. Matriz para definir capacitaciones adicionales requeridas

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

Después, establecemos los requerimientos de experiencia para el cargo, en la siguiente matriz:

Tabla 20. Matriz para establecer requerimientos de experiencia

Experiencia	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.1.3.9. DEFINIR LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Los indicadores de gestión pueden servir, entre otras cosas, para elaborar los planes de acción de cada puesto.

Para lo cual tenemos la siguiente matriz en donde definiremos los indicadores de acuerdo a las actividades esenciales:

Tabla 21. Matriz para definir indicadores de gestión

Transcriba solamente las actividades esenciales	Clientes ¿Quién(es) es el cliente, usuario o beneficiario directo de este producto o servicio?	Principales Indicadores de gestión de cada actividad (Señale por lo menos uno por actividad)
1.		
2.		
3.		
4.		

Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

- Tiempo: medidas basadas en la medición del tiempo; tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad, etc.
- Volumen o cantidad: indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios, etc.
- Calidad: medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad, etc.
- Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.
- Costos: costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

4.1.3.10. DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN

Como último paso tenemos definir las actividades de la posición, aquí se detallan todas las actividades que obtuvimos en el levantamiento de la información una vez que han sido valoradas.

Primero se enlistan las actividades esenciales de acuerdo al puntaje obtenido y después las demás actividades en forma descendente.

Para ello utilizamos la tabla n° 10 Matriz de descripción de actividades del puesto, la cual encontramos en la identificación de las actividades esenciales del cargo.

4.2. PROPUESTA



PERFILES POR COMPETENCIAS

TENERÍA DÍAZ CÍA. LTDA.



Elaborado por: Acosta Núñez Ramiro Alejandro

4.2.1. INTRODUCCIÓN

Tenería Díaz Cía. Ltda., lleva 26 años en el mercado ecuatoriano, logrando llegar a una producción promedio mensual de 2000 pieles, gracias a la implementación de un sistema mecanizado que agiliza los procesos productivos.

Al formar parte de un entorno globalizado altamente competitivo el capital humano es una parte fundamental que posee la empresa para conquistar sus objetivos y llegar al cumplimiento de su visión. La administración de recursos humanos agrega valor cuando ayuda a la gente a mejorar constantemente sus niveles de rendimiento y resultados.

Es por ello que el presente documento fue desarrollado con el fin de contar con un instrumento que norme la estructura organizacional de Tenería Díaz Cía. Ltda., para que todo el personal conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios que proporcionamos. Además, de definir para cada puesto los deberes y responsabilidades, estableciendo los requisitos mínimos para ocupar cada uno de estos; tales como experiencia, educación, entre otros criterios que se detallaran en cada uno de los perfiles.

Cada perfil de cargo por competencias consta con los siguientes factores:

- Datos de Identificación
- Propósito principal del puesto
- Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes
- Educación Formal Requerida
- Conocimientos Informativos Requeridos
- Destrezas Específicas Requeridas
- Destrezas / Habilidades Generales ONET
- Requerimientos de Selección y Capacitación
- Experiencia Laboral Requerida
- Actividades de la Posición

4.2.2. UTILIDAD DE LOS PERFILES POR COMPETENCIAS EN TALENTO HUMANO

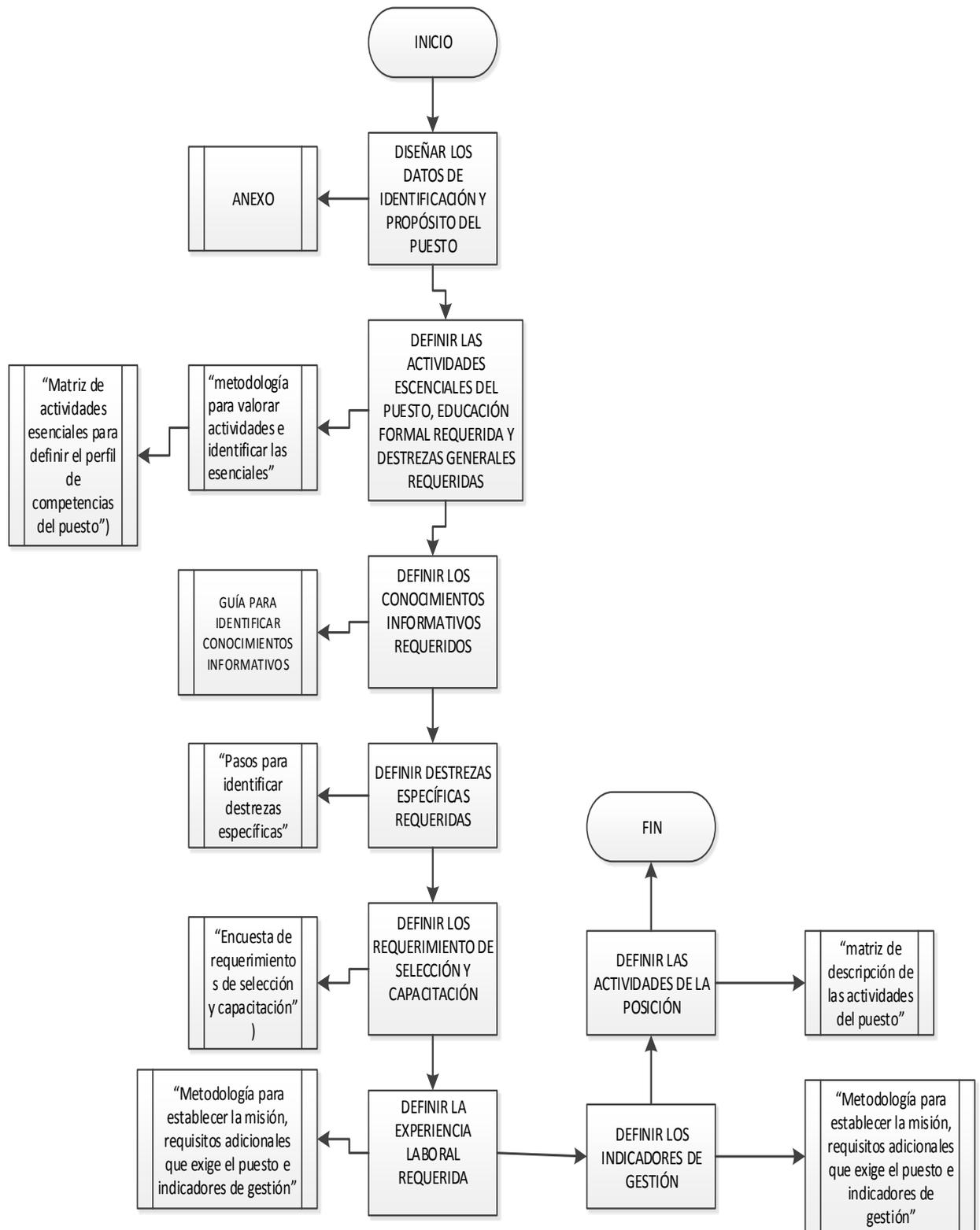
Implica ventajas en varios subsistemas de Talento Humano como:

- **Reclutamiento y selección:** constituye la base de los requisitos que se manejan en la búsqueda de un cargo, haciendo más específica la búsqueda y proporcionando mejores resultados de la selección.
- **Compensaciones:** una compensación adecuada permite ayudar a motivar a los empleados y además nos da parámetros acordados por los participantes sobre los elementos que determinan la compensación ya que vincula las capacidades requeridas experiencias y actividades desarrolladas.
- **Evaluación de desempeño:** La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de cargos se puede obtener esta comparación.
- **Capacitación:** El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

4.2.3. METODOLOGÍA

La Metodología utilizada para el Desarrollo de Perfiles por Competencias en Tenería Díaz Cía. Ltda., se realizó siguiendo los antecedentes de Modelando Perfiles por Competencias. Esta metodología es la que se explicó anteriormente en el desarrollo del presente trabajo de titulación, para su mejor comprensión se desarrolló un diagrama de flujo, el cual se presenta a continuación:

Gráfico 13. Metodología para el desarrollo de Perfiles por competencias



Fuente: Paredes Alfredo y Asociados, Metodología para el Levantamiento de Perfiles de los Puestos por Competencias.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.2.4. LISTADO DE CARGOS

Tabla N°22 Listado de cargos

Listado de cargos			
N°	Cargo	Disponible	Vacante
1	Gerente General	x	
2	Secretaría de Gerencia y Atención al cliente	x	
3	Subgerente	x	
4	Contadora	x	
5	Compras	x	
6	Seguridad Industrial		x
7	Medio Ambiente		x
8	Recursos Humanos		x
9	Normas ISO		x
10	Operario de salado de cuero	x	
11	Operario de bombos	x	
12	Operario de descarnado	x	
13	Operario planchador	x	
14	Operario de divido	x	
15	Operario de escurridora	x	
16	Operario de medidora	x	
17	Operario raspador	x	
18	Operario de colgado	x	
19	Operario estirador de cuero	x	
20	Operario de pigmentación	x	
21	Jefe de Producción	x	
22	Facturadora y Asistente contable	x	
23	Jefe de ventas	x	
24	Vendedor	x	
25	Mecánico	x	
26	Mensajero	x	

Fuente: Tenería Díaz Cía. Ltda.

Elaborado por: Acosta R, Ramiro (2016)

4.2.5. PERFILES POR COMPETENCIAS



4.2.5.1. GERENTE GENERAL

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Gerente General	Código:
Departamento: Ninguno	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Presidente	Reportes Directos: Presidente
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la compañía en cumplimiento de las políticas adoptadas por el Presidente.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
1. Dirige, controla y administra la ejecución de las políticas de la entidad en concordancia con la normatividad legal vigente	Número de supervisiones realizadas al año en base a él buen cumplimiento de la normatividad legal.	Clientes Internos : Todo el personal de la empresa
2. Monitorea, supervisa y evalúa la formulación y ejecución, así como velar por el estricto cumplimiento de los diversos instrumentos de gestión.	Porcentaje de efectividad del cumplimiento de los instrumentos de gestión empresariales.	Clientes Internos : Todo el personal de la empresa
3. Dirige, supervisa y evalúa la marcha de la entidad y de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos que posea; así como el desarrollo de las actividades funcionales y técnico-administrativas de la entidad.	Porcentaje de cumplimiento de las metas organizacionales en base a los objetivos propuestos	Clientes Internos : Todo el personal de la empresa
4. Supervisa el seguimiento y control de calidad de la ejecución de contratos, convenios, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo.	Número de contratos, convenios, proyectos, entre otros realizados en un año	Clientes Internos : Todo el personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.

Educación Superior Profesional	5 años	Administración de empresas
--------------------------------	--------	----------------------------

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
-----------------------	---------

1. Manejar programas informáticos	Microsoft Office 2010 o mas
2. Usar otros idiomas	Comprensión lectora nivel alto, redacción nivel alto y expresión verbal en Inglés nivel medio.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Administración de Empresas	x	
Conocimientos Informativos		
Información institucional de nivel estratégico.		x
Naturaleza del área / departamento.		x
Datos empresariales.		x
Personas y otras áreas.		x
Leyes y regulaciones.	x	
Mercado / entorno.		x
Otros grupos		x
Productos y servicios.		x
Proveedores / contratistas		x
Clientes.		x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destrezas Específicas Microsoft Office 2010 o mas	x	
Destrezas Generales Pensamiento analítico Evaluación de sistemas organizacionales Monitoreo y control	x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de tres años.
2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Dirigir, controlar y administrar la ejecución de las políticas de la entidad en concordancia con la normatividad legal vigente	5	5	5	30

Monitorear, supervisar y evaluar la formulación y ejecución, así como velar por el estricto cumplimiento de los diversos instrumentos de gestión.	4	5	4	24
Dirigir, supervisar y evaluar la marcha de la entidad y de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos que posea; así como el desarrollo de las actividades funcionales y técnico-administrativas de la entidad.	4	4	4	20
Supervisar el seguimiento y control de calidad de la ejecución de contratos, convenios, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo.	3	5	4	19
Formular periódicamente informes de gestión del avance y cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad	3	4	5	17
Supervisar y coordinar las acciones de las diferentes Gerencias o Unidades a su cargo en la entidad; así como velar por el cumplimiento de las actividades y la prestación de los servicios que brinde su entidad a través de ellas.	3	4	4	16
Dirigir y supervisar la adecuada Administración de los Bienes y Rentas de la entidad	2	5	5	15
Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato	1	5	5	10
Brindar asesoramiento técnico en los aspectos de su competencia.	2	3	3	9

4.2.5.2. SECRETARIA DE GERENCIA Y ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Recepcionista	Código:
Departamento: Ninguna	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Gerente General	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización:

2. Propósito Principal del Puesto

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la empresa.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
1. Coordina el retiro y la entrega de documentos a las diferentes entidades relacionadas con la empresa.	Eficacia y eficiencia en la entrega de documentos por parte del mensajero.	Clientes Externos: Clientes, proveedores, socios, inversionistas, entre otros, relacionados con la empresa.
2. Recibe y despacha correspondencia interna y externa.	Nivel de satisfacción de los empleados y clientes, proveedores con relación al despacho de la correspondencia.	Clientes Externos: Clientes, proveedores de la empresa. Clientes Internos: Todo el personal de la empresa
3. Atiende llamadas telefónicas y direcciona las mismas.	Nivel de satisfacción de los clientes con la atención telefónica.	Clientes Externos: Proveedores, clientes, socios, inversionistas, entre otros, relacionados con la empresa.
4. Atiende y da servicio a los clientes que ingresan a la empresa.	Nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la atención recibida.	Clientes Externos: Proveedores, clientes, socios,

		inversionistas, entre otros, relacionados con la empresa.
5. Descarga fórmulas en el sistema de los insumos utilizados en re curtido, terminado y pelambre.	Nivel de eficacia de los empleados en relación a la entrega de suministros de oficina.	Clientes Internos: Todo el personal de la empresa.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Licenciatura	5 años	Secretaría Gerencial

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Microsoft Office 2010 o superior.
2. Usar otros idiomas	Comprensión lectora del idioma inglés nivel bajo escritura del idioma inglés nivel bajo.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Licenciatura en Secretaría Gerencial	x	
Conocimientos Informativos		
Proveedores / contratistas		x
Personas y otras áreas.		x
Proveedores / contratistas		x
Otros grupos		x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<p>Destrezas Específicas</p> <p>Microsoft Office 2010 o superior.</p> <p>Comprensión lectora del idioma ingles nivel medio, escritura del idioma ingles nivel medio.</p>	<p>x</p> <p>x</p>	
<p>Destrezas Generales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Orientación de servicio</p> <p>Manejo de recursos materiales</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de uno a tres años.
2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	C M	Tota l
Coordina el retiro y la entrega de documentos a las diferentes entidades relacionadas con la empresa.	5	4	3	17
Recibe y despacha correspondencia interna y externa.	5	4	3	17
Atiende llamadas telefónicas y direcciona las mismas.	5	4	3	17
Descarga fórmulas en el sistema de los insumos utilizados en re curtido, terminado y pelambre.	4	3	3	13
Atiende y da servicio a los clientes que ingresan a la empresa.	5	4	2	13
Gira cheques a proveedores en el momento en el que sean solicitados y/o autorizados por su inmediato superior.	4	4	2	12
Entrega de roles de pago y los recibe posterior a la firma de los empleados de la empresa.	4	2	3	10

4.2.5.3. SUBGERENTE

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Subgerente	Código:
Departamento: Ninguno	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional:
Cargo Supervisor Directo: Gerente General	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Apoyar a Gerencia General en el cumplimiento de la visión, misión y plan estratégico de la empresa, cumpliendo a cabalidad con la gestión administrativa y dirección de las operaciones que le fuesen delegadas por la Gerencia General o la autoridad competente.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Procesa y revisa la información presentada por los demás departamentos para su posterior presentación a organismos de control y supervisores directos	Nivel de satisfacción del Gerente General con la información presentada	Clientes Internos: Personal de la empresa. Clientes Externos: Organismos de control.
Reemplaza al Gerente en las actividades desarrolladas por él cuando se encuentre ausente.	Efectividad en las actividades ejecutadas en ausencia del Gerente.	Clientes Internos: Personal de la empresa.
Controla que el personal asista a tiempo a su lugar de trabajo, así como el cumplimiento de los horarios de receso del personal.	Eficacia en llamados de atención al personal que no asiste a tiempo a su lugar de trabajo.	Clientes Internos: Personal de la empresa
Toma decisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa dentro del área administrativa.	. Efectividad en la toma de decisiones en la empresa.	Clientes Internos: Personal de la empresa, proveedores.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Administración de Empresas

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel avanzado
Usar otros idiomas	Comprensión lectora nivel medio y expresión verbal en idioma inglés nivel medio

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Administración de Empresas	x	
Conocimientos informativos Datos empresariales. Información institucional de nivel estratégico. Personas y otras áreas. Productos y servicios. Mercado / entorno.		x x x x x
Destrezas específicas Paquete de Microsoft	x	
Destrezas generales Pensamiento analítico Monitoreo y control Juicio y toma de decisiones	x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	C M	Tota l
Procesa y revisa la información presentada por los demás departamentos para su posterior presentación a organismos de control y supervisores directos.	4	5	4	24
Reemplaza al Gerente en las actividades desarrolladas por él cuando se encuentre ausente.	3	4	3	15
Controla que el personal asista a tiempo a su lugar de trabajo, así como el cumplimiento de los horarios de receso del personal.	5	4	2	13
Toma decisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa dentro del área administrativa.	4	3	3	13
Supervisa el buen desempeño de las actividades de los colaboradores de la empresa.	4	3	2	10
Verifica y controla el orden de los puestos de trabajo.	3	1	1	4

4.2.5.4. CONTADORA

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Contador General	Código:
Departamento: Departamento Financiero	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Gerente General	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización:

2. Propósito Principal del Puesto

Planificar, organizar, dirigir y programar todas las actividades del departamento contable para el funcionamiento de la empresa en la parte contable.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Presenta informes financieros para organismos de control	Tiempo de ejecución de los informes financieros	Clientes externos: Organismos de control
Revisa y elabora reportes para su presentación a Subgerencia	Tiempo de ejecución de reportes financieros.	Clientes externos: Subgerencia
Revisa y elabora las declaraciones de impuestos	Tiempo de ejecución y elaboración de declaraciones de impuestos	Clientes externos: Organismos de control
Revisa y emite de estados financieros	Eficacia en la revisión y emisión de estados financieros	Clientes internos: Gerencia General

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Contabilidad y Auditoria

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
2. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
3. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
4. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
5. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
7. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Microsoft Office nivel avanzado
2. Usar otros idiomas	Comprensión lectora del idioma inglés bajo.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Ingeniería en Contabilidad y Auditoria	x	
Conocimientos Informativos		
Productos y servicios.		x
Proveedores / contratistas		x
Personas y otras áreas.		x
Información institucional de nivel estratégico.		x
Naturaleza del área / departamento.		x
Leyes y regulaciones.		x
Datos empresariales.		x
Destrezas Específicas		
Microsoft Office nivel avanzado	x	
Destrezas Generales		
Orientación de servicio	x	
Trabajo en equipo	x	
Manejo de recursos humanos	x	
Monitoreo y control	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Pensamiento analítico	x	
Asertividad / firmeza	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de tres años.
2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	C M	Tota l
Presenta informes financieros para organismos de control.	2	5	5	22
Revisa y elabora reportes para su presentación a Subgerencia.	2	5	5	22
Revisa y elabora las declaraciones de impuestos	2	4	4	18
Revisa y emite de estados financieros	2	3	5	17
Desarrolla y realiza la implantación de nuevos procedimientos instructivos de una nueva estructura contable	2	3	5	17
Supervisa, evalúa y controla las órdenes de pago	4	4	3	16
Controla pagos de préstamos bancarios	3	4	3	15
Revisa conciliaciones bancarias	4	3	3	13

4.2.5.5. COMPRAS (ASISTENTE CONTABLE)

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Asistente contable	Código:
Departamento: Departamento Financiero	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Contador general	Reportes Directos: Contador General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización:

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar el ingreso de facturas de proveedores para su pronto pago y apoyar a contabilidad general en sus funciones con el fin de alcanzar el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Registra facturas de proveedores.	Número de facturas registradas en relación a un determinado periodo de tiempo	Clientes Internos: Departamento de repuestos, talleres, ventas y administración.
Emite de comprobantes de retención.	Número de comprobantes emitidos en relación al número de facturas registradas en un determinado periodo de tiempo	Clientes Externos: Proveedores de la empresa Clientes Internos: Departamento de contabilidad
Registra notas de crédito de proveedores.	Número de notas de crédito registradas en un determinado periodo de tiempo	Clientes Externos: Proveedores de la empresa Clientes Internos : Departamento de contabilidad
Coloca pedidos de importación de suministros y materiales para la producción.	Tiempo de colocación de un pedido en relación a la emisión del mismo.	Clientes externos: Proveedores internacionales

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Contabilidad y Auditoría

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Microsoft Office 2010 o superior.
2. Usar otros idiomas	Comprensión lectora del idioma inglés nivel medio.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
--------------------	---

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Educación Superior en Contabilidad y Auditoría	x	
Conocimientos Informativos Naturaleza del área / departamento. Leyes y regulaciones. Proveedores / contratistas Datos empresariales. Personas y otras áreas.	x	x x x x
Destrezas Específicas Microsoft Office 2010 o superior	x	
Destrezas Generales Pensamiento analítico Aprendizaje activo	x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de tres años.
2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	C M	Tota l
Registra facturas de proveedores.	5	4	4	21
Emite de comprobantes de retención.	5	3	4	17
Registra notas de crédito de proveedores.	4	4	3	16
Coloca pedidos de importación de suministros y materiales para la producción.	1	5	5	11
Maneja y archiva: Comprobantes de retención, compras locales, y demás documentos afines al puesto.	5	2	1	8

4.2.5.6. SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Técnico de Seguridad	Código:
Departamento: Auditoría y control de calidad	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Gerente General	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización:

2. Propósito Principal del Puesto

Diseña, analiza, y desarrolla planes de seguridad a fin de prevenir, corregir y minimizar los riesgos de accidentes laborales dentro de la organización.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
1. Identifica, evalúa, y realiza la medición de los riesgos de trabajo	Eficacia en relación a la medición de los riesgos de trabajo.	Clientes internos: Todo el personal de la empresa
2. Realiza la capacitación a los empleados sobre SSO	Nivel de satisfacción de los empleados capacitados.	Clientes internos: Todo el personal de la empresa
3. Realiza y actualiza las políticas de seguridad de la empresa	Eficacia en la actualización de las políticas de seguridad de la empresa.	Clientes internos: Todo el personal de la empresa
4. Implementa programas de seguridad, procedimientos de trabajo seguro.	Nivel de satisfacción de los empleados en relación a programas de seguridad implementados.	Clientes internos: Todo el personal de la empresa
5. Elabora y actualiza el reglamento de seguridad interna de la empresa	Eficacia en la actualización del reglamento de seguridad interna de la empresa.	Clientes internos: Todo el personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Ingeniería en Seguridad Industrial

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
8. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
9. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
10. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Microsoft Office 2010 o superior Autocad Matcad
2. Usar otros idiomas	Comprensión lectora del idioma inglés nivel medio, escritura del idioma inglés nivel medio.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
-----------------------------	--

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Educación Superior en Ingeniería en Seguridad Industrial	x	
Conocimientos Informativos Información institucional de nivel estratégico. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas Específicas Microsoft Office 2010 o superior Autocad Matcad	x x x	
Destrezas Generales Hablado Trabajo en equipo Orientación / asesoramiento	x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de dos años.
2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Identifica, evalúa, y realiza la medición de los riesgos de trabajo	2	4	4	18
Realiza la capacitación a los empleados sobre SSO	4	4	3	16
Implementa programas de seguridad, procedimientos de trabajo seguro.	3	4	3	15
Realiza y actualiza las políticas de seguridad de la empresa	1	4	3	13
Elabora y actualiza el reglamento de seguridad interna de la empresa	1	4	3	13
Realiza las inspecciones de seguridad y salud en los puestos de trabajo	3	3	3	12
Diseña la señalética de seguridad de la empresa	2	3	3	11
Conforma comités de seguridad e higiene de trabajo	2	3	3	11
Diseña la señalética de seguridad de la empresa	2	3	3	11
Entrega ropa de trabajo al personal de la empresa.	1	3	3	10

4.2.5.7. MEDIO AMBIENTE

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Medio Ambiente	Código:
Departamento: Auditoría y Control de Calidad	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional:
Cargo Supervisor Directo: Subgerente	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Realizar el seguimiento y control de las actividades de la empresa desde una óptica ambiental considerando los diferentes vectores ambientales implicados en la actividad; implanta o mantiene un sistema de gestión ambiental de complejidad variable; adapta e introduce innovaciones técnicas u organizativas que mejoran la competitividad de la empresa.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Optimiza los procedimientos de manejo de desechos de acuerdo a la normativa legal vigente.	Capacidad de optimización de nuevos procedimientos	Clientes Internos: Personal de la empresa.
Busca oportunidades de mejora y soluciones innovadoras que mejoren la competitividad en materia de medio ambiente y manejo de desechos.	Eficacia en la innovación en procedimientos de manejo de desechos.	Clientes Internos: Personal de la empresa. Clientes Externos: Entidades de regulación y control en materia de medio ambiente.
Realiza el seguimiento y control de las actividades de la empresa, desde una óptica ambiental	Eficiencia en la realización de actividades inherentes a manejo de desechos y medio ambiente.	Clientes Internos: Personal de la empresa.
Controla que la empresa cumpla con toda la normativa ambiental que la afecta.	Efectividad en el cumplimiento de normativas legales vigentes.	Clientes Internos: Personal de la empresa.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Ingeniería Ambiental.

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel avanzado
Usar otros idiomas	Comprensión lectora nivel medio y expresión verbal en idioma inglés nivel medio

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.

Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
---	--

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Ingeniería Ambiental o afines	x	
Conocimientos informativos Leyes y regulaciones. Naturaleza del área / departamento. Productos y servicios Proveedores / contratistas	x	x x x
Destrezas específicas Paquete de Microsoft Office		
Destrezas generales Organización de sistemas Aprendizaje activo Identificación de causas fundamentales Evaluación de sistemas organizacionales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Tota l
Optimiza los procedimientos de manejo de desechos de acuerdo a la normativa legal vigente.	4	5	4	24
Lleva a cabo la búsqueda de oportunidades de mejora y soluciones innovadoras que mejoren la competitividad en materia de medio ambiente y manejo de desechos.	3	4	5	23
Realiza el seguimiento y control de las actividades de la empresa, desde una óptica ambiental	5	3	3	14
Controla que la empresa cumpla con toda la normativa ambiental que la afecta.	4	3	3	13
Organiza y mantiene un sistema de gestión ambiental.	2	3	3	11
Representa a la empresa frente a proveedores, organismos de control y administraciones con incidencia ambiental.	1	3	2	7

4.2.5.8. RECURSOS HUMANOS

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable de Recursos Humanos	Código:
Departamento: Auditoría y Control de Calidad	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Subgerente	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio al ciudadano; y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Supervisa los procesos de administración de personal (control de asistencia, incidencias, sanciones)	Control de asistencia e incidencias en el personal.	Clientes Internos: Personal planta producción, personal administrativo.
Gestiona el proceso de capacitación y desempeño del personal.	Eficacia y eficiencia dentro en el desarrollo de las actividades del personal.	Clientes Internos: Personal planta producción.
Administra el proceso de incorporación, ejecución de concursos públicos e inducción del personal.	Rotación del personal en intervalos de tiempo.	Clientes externos e internos: Candidatos potenciales y reales.
Administra el sistema de compensaciones y beneficios (remuneraciones y pensiones).	Eficiencia de aplicación del sistema informático empresarial.	Clientes Internos: Personal planta producción, personal administrativo.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Superior Profesional	5 años	Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
2. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
3. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
4. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Simple HRM, NominaSOL, eMagister RRHH, ABC Roster, Days Off Calculator, Picture TimeClock.
2. Usar otros idiomas	Comprensión lectora nivel alto, redacción nivel alto y expresión verbal en Inglés nivel medio.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Manejo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos	x	
Conocimientos Informativos Personas y otras áreas. Leyes y regulaciones. Información institucional de nivel estratégico. Mercado / entorno.	x	x x x
Destrezas Específicas Simple HRM NominaSOL eMagister RRHH ABC Roster Days Off Calculator Picture TimeClock.	x x x x	x x x x
Destrezas Generales Pensamiento analítico	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Instrucción	x	
Manejo de Recursos Humanos	x	
Organización de sistemas	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de dos años.
2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Supervisa los procesos de administración de personal (control de asistencia, incidencias, sanciones)	5	4	3	23
Gestiona el proceso de capacitación y desempeño del personal.	4	4	4	20
Administra el proceso de incorporación, ejecución de concursos públicos e inducción del personal.	4	4	3	19
Administra el sistema de compensaciones y beneficios (remuneraciones y pensiones).	2	5	4	14
Formula lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos (reglamentos, manuales de procedimientos y/o directivas en particular sobre algún sub sistema).	2	4	2	10
Desarrolla actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura institucional.	2	3	3	9
Realiza el estudio y análisis de la provisión del personal a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades institucionales; así como, la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal.	2	3	3	9

Gestiona y monitorea el presupuesto para cada subsistema, incluye la elaboración del Presupuesto Analítico de Personal.	2	3	3	9
Formula lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, con aplicación de indicadores de gestión.	2	3	2	8
Gestiona los perfiles de puesto de manera sostenida como soporte de los demás subsistemas y actividades del área.	1	3	4	7
Aplica de ser el caso estrategias de conciliación y negociación colectiva.	1	2	2	4

4.2.5.9. Normas ISO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Responsable Normas ISO	Código:
Departamento: Auditoría y Control Interno	Área:
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional:
Cargo Supervisor Directo: Subgerente	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Implementa y mantiene el sistema de gestión de calidad. Además se asegura de mantener siempre a la organización certificada en la Norma ISO 9001, realizando revisiones continuamente.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Realiza un seguimiento a los procedimientos, se encarga del seguimiento de las no conformidades que puedan surgir y de las acciones preventivas y correctivas.	Número de no conformidades presentado / número de acciones preventivas y correctivas ejecutadas	Clientes internos: Personal de la empresa
Revisa periódicamente el sistema de gestión, realizando auditorías internas con sus respectivos informes.	Número de revisiones periódicas programadas / número de revisiones periódicas ejecutadas.	Clientes internos: Personal de la empresa
Informa al resto de la organización de los cambios o modificaciones que suceden en el sistema de gestión de calidad.	Eficacia en emisión de información a los colaboradores de la empresa.	Clientes internos: Personal de la empresa
Planifica y ejecuta auditorías internas.	Número de auditorías planificadas / auditorías ejecutadas.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Administración de Empresas o afines

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel avanzado
Usar otros idiomas	Comprensión lectora nivel medio y expresión verbal en idioma inglés nivel medio

Normas ISO 9000:2000	Interpretación de la norma, Planificación de auditoría, elaboración de lista de chequeo, Ejecución de Auditorías, Levantamiento de debilidades, Informes de Auditoría, Comportamiento del Auditor
----------------------	---

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Administración de Empresas o Afines	x	
Conocimientos informativos Leyes y regulaciones. Información institucional de nivel estratégico. Naturaleza del área / departamento. Productos y servicios. Personas y otras áreas. Datos empresariales.	x	x x x x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
		x
Destrezas específicas		
Paquete de Microsoft Office nivel avanzado.		x
Normas ISO 9000:2000		x
Destrezas generales		
Identificación de causas fundamentales		x
Pensamiento analítico		x
Hablado		x
Organización de sistemas		x

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	C M	Tota I
Realiza un seguimiento a los procedimientos, se encarga del seguimiento de las no conformidades que puedan surgir y de las acciones preventivas y correctivas.	4	4	5	24
Revisa periódicamente el sistema de gestión, realizando auditorías internas con sus respectivos informes.	2	4	4	18
Informa al resto de la organización de los cambios o modificaciones que suceden en el sistema de gestión de calidad.	3	3	4	15

Planifica y ejecuta auditorías internas.	2	4	3	14
Elabora y controla documentos relacionados a la gestión de Normas ISSO.	3	3	3	12
Mantiene y gestiona toda la documentación y registros del sistema de gestión de calidad.	1	3	3	10
Elabora y controla registros de información y evaluación.	2	2	3	8

4.2.5.10 FACTURADORA Y ASISTENTE CONTABLE

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Facturadora y Asistente Contable	Código:
Departamento: Ventas	Área:
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional:
Cargo Supervisor Directo: Jefe de ventas	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Apoyar al departamento de ventas mediante la facturación y cobro efectivo, así como los procesos administrativos y contables que garanticen el desarrollo de las actividades de ventas.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Emite facturas a clientes.	Tiempo de emisión de la factura en relación al tiempo de despacho del producto.	Clientes externos: Clientes de la empresa
Maneja el stock de la bodega.	Tiempo de entrega de productos a vendedores y clientes.	Clientes internos: Personal de la empresa
Realiza despachos de productos a los vendedores.	Eficacia en el despacho de productos a vendedores.	Clientes internos: Personal de la empresa
Realiza despachos de productos a clientes.	Tiempo de ejecución de despachos de productos a clientes.	Clientes externos: Clientes de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Tecnólogo	3 años	Administración de Empresas o afines.

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel medio

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Tecnólogo(a) en Administración de Empresas o afines	X	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Clientes.		x x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mercado / entorno.		x
Personas y otras áreas.		x
Datos empresariales.		x
Destrezas específicas		
Paquete de Microsoft nivel medio	x	
Destrezas generales		
Recopilación de información	x	
Manejo de recursos materiales	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	C M	Tota l
Emite facturas a clientes.	5	5	3	20
Maneja el stock de la bodega.	5	5	3	20
Realiza despachos de productos a los vendedores.	5	4	3	17
Realiza despachos de productos a clientes.	4	4	3	16
Atiende requerimientos de clientes internos y externos.	4	3	3	13
Realiza reporte mensual de ventas	2	3	3	11
Realiza reporte mensual de cobranzas	2	3	3	11

4.2.5.11 JEFE DE VENTAS

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Jefe de Ventas	Código:
Departamento: Ventas	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Subgerente	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 14 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Comercializar los productos a los clientes, cumpliendo las instrucciones en cuanto a atención, formación y obtención de información, asesorando a los clientes y resolviendo las incidencias que surjan con el fin de seguir los objetivos comerciales y de la cartera.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Recepta, organiza y envía pedidos de clientes al departamento de producción.	Eficacia en la recepción y envío de pedidos a producción.	Clientes internos: Personal de la empresa Clientes externos: Clientes de la empresa
Planifica y controla las cobranzas a clientes.	Porcentaje de cartera recuperada en relación a las ventas realizadas en un periodo de tiempo.	Clientes internos: Personal de la empresa Clientes externos: Clientes de la empresa
Organiza y controla el stock de las bodegas de productos.	Eficacia en la entrega de productos a vendedores y clientes.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Atiende a clientes dentro del área de ventas.	Nivel de satisfacción de los clientes en relación a la atención prestada.	Clientes externos: Clientes actuales y potenciales de la empresa.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Ingeniería en Marketing o afines.

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel medio
Usar otros idiomas	Comprensión lectora nivel medio y expresión verbal en idioma inglés nivel medio

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación Superior en Marketing o afines.	X	
Conocimientos informativos Clientes. Productos y servicios. Personas y otras áreas. Mercado / entorno. Datos empresariales.		X X X X X
Destrezas específicas Paquete de Microsoft nivel medio	X	
Destrezas generales Síntesis / Reorganización Planificación Manejo de recursos materiales Orientación de servicio	X X X X	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Recepta, organiza y envía pedidos de clientes al departamento de producción.	5	5	3	20
Planifica y controla las cobranzas a clientes.	4	4	4	20
Organiza y controla el stock de las bodegas de productos.	4	4	3	16

Atiende a clientes dentro del área de ventas.	4	5	2	14
Controla al personal de ventas	4	3	3	13
Deposita diariamente valores generados por cobranzas.	5	4	2	13
Realiza seguimiento de visitas realizadas por los vendedores.	4	4	2	12

4.2.5.12 VENDEDOR

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Vendedor	Código:
Departamento: Ventas	Área: Administración
Número de ocupantes: 2	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de ventas	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 20 de abril de 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Generar ingreso para la empresa mediante la comercialización de productos a clientes de acuerdo a la zona asignada, con el fin de conseguir los objetivos propuestos por el jefe de ventas.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Capta nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas, visitas.	Número de clientes nuevos con relación a un periodo determinado de tiempo.	Clientes externos: Clientes potenciales de la empresa.
Obtiene nuevos pedidos de clientes y los transmite para su desarrollo en la fábrica.	Efectividad en la transmisión de pedidos a la fábrica para su ejecución.	Clientes externos: Clientes de la empresa. Clientes internos: Personal de la empresa.
Envía órdenes de pedidos para facturación	Eficacia en el envío y facturación de órdenes de pedidos.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Apoya en la gestión de cobranzas.	Porcentaje de recuperación de cartera vencida con relación a un periodo de tiempo.	Clientes externos: Clientes de la empresa.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Ingeniería en Marketing y ventas.

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel medio

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación Superior en Marketing y ventas	X	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos informativos		
Clientes		X
Productos y servicios.		X
Mercado / entorno.		X
Naturaleza del área / departamento.		X
Personas y otras áreas		X
Destrezas específicas		
Paquete de Microsoft nivel medio	X	
Destrezas generales		
Construcción de relaciones	X	
Análisis de operaciones	X	
Escritura	X	
Negociación	X	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Capta nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas, visitas.	4	4	3	16
Capta nuevos pedidos de clientes y los transmite para su desarrollo en la fábrica.	2	4	3	14
Visita y entrega materiales y pedidos a clientes.	4	5	2	14

Envía órdenes de pedidos para facturación	4	3	3	13
Apoya en la gestión de cobranzas.	3	3	3	12
Enviar facturas a clientes.	4	4	2	12
Pasar reportes de visitas diario	5	2	3	11
Pasar reportes de cobranzas mensual	2	3	3	11
Elabora reporte de visitas diario.	5	2	3	11
Envía productos a clientes a nivel nacional.	4	3	2	10
Moviliza materiales terminados de la fábrica al punto de venta.	4	3	2	10
Retira documentos de clientes	3	2	2	7

4.2.5.13 JEFE DE PRODUCCIÓN

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Jefe de producción	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Gerente General	Reportes Directos: Gerente General
Fecha elaboración: 20 de abril de 2014	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Es el responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal operario, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en los tiempos requeridos y manteniendo la calidad del producto.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Supervisa toda la transformación de la materia prima y material en producto terminado.	Número de inconformidades presentadas en el producto terminado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Administra las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.	Tiempo muerto por falta de materia prima o materiales con relación al tiempo de ejecución de una actividad.	Clientes externos: Proveedores de la empresa Clientes internos: Personal de la empresa.
Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones.	Efectividad de los procesos productivos realizados por los operarios.	Clientes internos: Personal de la empresa

Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado.	Número de incidentes producidos en la planta.	Clientes internos: Personal de la empresa
---	---	--

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación Superior Profesional	5 años	Ingeniería Industrial

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Manejar programas informáticos	Paquete de Microsoft nivel medio

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales.	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Ingeniería Industrial	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Proveedores / contratistas Datos empresariales.		x x x x
Destrezas específicas Microsoft Office nivel medio	x	
Destrezas generales Operación y Control Manejo de recursos materiales.	x x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Instrucción	x	
Operación y Control	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Supervisa toda la transformación de la materia prima y material en producto terminado.	5	5	4	25
Administra existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.	5	4	4	21
Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones.	3	4	4	19
Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado.	2	4	4	18
Coordina labores del personal en el proceso de terminado.	3	4	3	15
Vela por la calidad de todos los productos fabricados	5	4	2	13
Cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura	5	3	2	11
Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.	5	3	2	11
Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.	3	2	3	9

4.2.5.14 OPERARIO DE SALADO DE CUERO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de salado de cuero	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Recibir, clasificar y colocar sal uno por uno hasta cubrirlo por completo para enviarlo al proceso de pelambre

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Clasifica el cuero de acuerdo a tamaño, rayones y costeño, serrano	Efectividad en a clasificación del cuero	Efectividad en a clasificación del cuero
Revisa las condiciones del cuero	Número de inconformidades encontradas en la materia prima	Número de inconformidades encontradas en la materia prima
Coloca sal en el cuero para evitar el desarrollo de las bacterias.	Eficacia en el salado de cuero	Eficacia en el salado de cuero
Cuenta los cueros para enviar al proceso de pelambre	Eficiencia en el conteo de cueros	Eficiencia en el conteo de cueros

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Herramientas de corte

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Revisa las condiciones del cuero	5	5	3	20
Clasifica el cuero de acuerdo a tamaño, rayones y costeo, serrano	5	5	3	20

Coloca sal en el cuero para evitar el desarrollo de las bacterias.	5	5	3	20
Cuenta los cueros para enviar al proceso de pelambre	5	5	3	20
Recepta la materia prima.	5	5	2	15
Cuenta las pieles previo al proceso de salado.	5	5	2	15
Corta rabos y demás sobrantes de las pieles	5	5	2	15
Apila las pieles para el siguiente proceso de producción	5	5	2	15
Coloca el cuero en sitios adecuados para evitar riesgos de trabajo	5	5	2	15
Clasifica la materia prima de acuerdo al tamaño	5	5	2	15

4.2.5.15 OPERARIO DE BOMBOS

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de bombos	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Trasladar el cuero salado de la bodega, colocar en los bombos y añadir químicos para sacarle el pelo y posteriormente retirar el cuero de los bombos.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Traslada el cuero del área de salado	Efectividad en el traslado del cuero	Clientes internos: Personal de la empresa.
Rota el bombo en el pre-remojo	Efectividad en la rotación del bombo.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Prepara los químicos para pelambre.	Eficacia en la preparación de químicos de acuerdo a la fórmula establecida.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Coloca el agua y químicos en el bombo (3 veces)	Tiempo de colocación real de agua y químicos dentro del bombo en relación a tiempo esperado de colocación de los mismos.	Clientes internos: Personal de la empresa.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Bombo

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Traslada el cuero del área de salado	5	5	3	20
Prepara los químicos para pelambre	5	5	3	20
Coloca el agua y químicos en el bombo (3 veces)	5	5	3	20
Rota el bombo en el pre-remojo	5	5	3	20
Llena de agua en el bombo para el remojo del cuero	5	5	2	15
Sube el cuero a la parte alta del bombo	5	5	2	15
Coloca el cuero en el bombo	5	5	2	15
Elimina el agua del bombo	5	5	2	15
Llena el agua para el remojo (3 remojos)	5	5	2	15
Elimina el agua del bombo (3 remojos)	5	5	2	15

4.2.5.16 OPERARIO DE DESCARNADO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de descarnado	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Tomar el cuero y colocarlo en la maquina descarnadora para separar el colágeno de la piel animal.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Traslada el cuero al área de descarnado.	Efectividad en el traslado del cuero	Clientes internos: Personal de la empresa
Calibra la máquina previo al proceso de descarnado.	Tiempo de calibración de la maquina real / tiempo de calibración esperado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Limpia el cuero previo al descarnado.	Eficacia en la limpieza del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa
Realiza el descarnado de las pieles.	Eficacia en el descarnado de las pieles.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Descarnadora

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas	X	x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)		
Destrezas generales		
Inspección de productos	x	
Selección de Equipo	x	
Operación y Control	x	
Manejo de recursos materiales	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Traslada el cuero al área de descarnado.	5	5	3	20
Calibra la máquina previo al proceso de descarnado.	5	5	3	20
Limpia el cuero previo al descarnado.	5	5	3	20
Realiza el descarnado de las pieles	5	5	3	20
Colocación del cuero en la máquina	5	5	2	15
Limpia la máquina de descarnado.	5	5	2	15
Retiro del cuero de la maquina	5	5	2	15
Aperchado del cuero descarnado.	5	5	2	15

4.2.5.17 OPERARIO DE PLANCHADO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de planchado	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Colocar el cuero en la maquina prensadora hasta que la superficie del mismo quede lisa.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Toma el cuero de los carros de transporte de material.	Efectividad en el traslado del cuero	Clientes internos: Personal de la empresa
Coloca el cuero sobre la prensa para iniciar el proceso de planchado.	Tiempo de calibración de la maquina real / tiempo de calibración esperado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Mueve y presiona la prensa para planchar el cuero de forma uniforme.	Eficacia en la limpieza del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa
Retira el cuero de la plancha y lo coloca en los carros de transporte.	Eficacia en el descarnado de las pieles.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Prensadora

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Toma el cuero de los carros de transporte de material.	5	5	3	20
Coloca el cuero sobre la prensa para iniciar el proceso de planchado.	5	5	3	20
Mueve y presiona la prensa para planchar el cuero de forma uniforme.	5	5	3	20
Retira el cuero de la plancha y lo coloca en los carros de transporte.	5	5	3	20

4.2.5.18 OPERARIO DE DIVIDIDO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de dividido	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Reducir el espesor del cuero colocándolo en la máquina de dividido, para retirar el colágeno del mismo.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Limpia y revisa la máquina previo a iniciar el proceso de dividido.	Número de fallas encontradas en el producto final.	Clientes internos: Personal de la empresa
Calibra la máquina de acuerdo al espesor deseado.	Tiempo de calibración de la maquina real / tiempo de calibración esperado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Toma el cuero, lo coloca en la máquina y realiza el proceso de dividido.	Calidad del producto final real con relación a la calidad esperada.	Clientes internos: Personal de la empresa
Recoge el cuero y lo apercha.	Tiempo de aperchado del cuero dividido.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Divididora, Calibrador.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Limpia y revisa la máquina previo a iniciar el proceso de dividido.	5	5	3	20
Calibra la máquina de acuerdo al espesor deseado.	5	5	3	20
Toma el cuero, lo coloca en la máquina y realiza el proceso de dividido.	5	5	3	20
Recoge el cuero y lo apercha.	5	5	3	20

4.2.5.19 OPERARIO DE ESCURRIDORA

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de escurridora	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Eliminar la cantidad de agua del cuero mediante la colocación del mismo en la máquina escurridora.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Retira protección y calibra la máquina, previo al inicio del proceso.	Eficacia en la calibración de la máquina escurridora.	Clientes internos: Personal de la empresa
Acarrea el cuero del área de recurtido y coloca el cuero en la máquina.	Tiempo de colocación real del cuero en la maquina escurridora con relación al tiempo esperado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Escurre y humedece el cuero.	Eficacia en la eliminación de agua del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa
Realiza la nivelación y el desvenado del cuero	Eficacia en el retiro de venas o sobrantes del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.

Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Escurreidora, desvenadora.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Retira protección y calibra la máquina, previo al inicio del proceso.	5	5	3	20
Acarrea el cuero del área de recurtido y coloca el cuero en la máquina.	5	5	3	20
Escurre y humedece el cuero.	5	5	3	20
Realiza la nivelación y el desvenado del cuero	5	5	3	20
Coloca el cuero en el coche de transporte y lo traslada al área de medido.	5	5	2	15

4.2.5.20 OPERARIO DE MEDIDORA

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de medidora	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Registrar la medida del cuero mediante el uso de la maquina medidora.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Recibe el cuero y lo coloca sobre la maquina medidora.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa
Pasa el cuero por la maquina medidora y toma las medidas que arroja.	Número de unidades medidas en un periodo de tiempo.	Clientes internos: Personal de la empresa
Coloca el cuero sobre la mesa y registra su número.	Número registro de medidas de cuero registrados en un periodo de tiempo.	Clientes internos: Personal de la empresa
Ordena los registros de las medidas obtenidas por la máquina.	Ausencia de registros con fallas.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Herramienta de corte.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos		

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios.		x
Naturaleza del área / departamento.		x
Personas y otras áreas.		x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Recibe el cuero y lo coloca sobre la maquina medidora.	5	5	3	20
Pasa el cuero por la maquina medidora y toma las medidas que arroja.	5	5	3	20
Coloca el cuero sobre la mesa y registra su número.	5	5	3	20
Ordena los registros de las medidas obtenidas por la máquina.	5	5	3	20

4.2.5.21 OPERARIO RASPADOR

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario raspador	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Nivelar el espesor del cuero mediante el uso de la maquina raspadora hasta obtener el calibre deseado.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Descarga y coloca el cuero en la maquina descarnadora.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa
Pasa el cuero por la maquina raspadora para nivelar el espesor del cuero.	Número de unidades niveladas en un determinado periodo de tiempo.	Clientes internos: Personal de la empresa
Mide el espesor del cuero para conocer si tiene el calibre deseado.	Tiempo de medición del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa
Dobla y apilona el cuero para que pase al siguiente proceso.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Raspadora, calibrador.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos		

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Descarga y coloca el cuero en la maquina descarnadora.	5	5	3	20
Pasa el cuero por la maquina raspadora para nivelar el espesor del cuero.	5	5	3	20
Mide el espesor del cuero para conocer si tiene el calibre deseado.	5	5	3	20
Dobla y apilona el cuero para que pase al siguiente proceso.	5	5	3	20

4.2.5.22 OPERARIO DE COLGADO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de colgado	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Colocar el cuero en la maquina amollizadora para evaporar el agua que contiene y ablandarlo.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Transporta el cuero y lo coloca en la máquina amollizadora.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa
Pasa el cuero por la amollizadora para ablandarlo.	Número de unidades ablandadas en un determinado periodo de tiempo.	Clientes internos: Personal de la empresa
Retira el cuero de la máquina, recorta las bandas y lo coloca sobre los carros de transporte.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa
Sube los cueros a los colgaderos.	Efectividad en el colgado del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.

Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo: Amollizadora

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento.		x x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y otras áreas.		x
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	x	
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Transporta el cuero y lo coloca en la máquina amollizadora.	5	5	3	20
Pasa el cuero por la amollizadora para ablandarlo.	5	5	3	20
Retira el cuero de la máquina, recorta las bandas y lo coloca sobre los carros de transporte.	5	5	3	20
Sube los cueros a los colgaderos.	5	5	3	20

4.2.5.23 OPERARIO DE ESTIRADO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de estirado	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Templar el cuero en la plancha con el fin de ganar más área y corregir arrugas.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Saca y coloca el cuero sobre la plancha	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa
Templa el cuero mediante las pinzas y espera a que se seque para ganar área y corregir las arrugas.	Tiempo de templado del cuero real / tiempo de templado del cuero esperado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Verifica que el cuero quede libre de arrugas e imperfecciones.	Calidad obtenida después del templado.	Clientes internos: Personal de la empresa
Retira las pinzas del cuero y lo coloca sobre los carros de transporte.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.

Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Herramientas de sujeción: Pinzas

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destrezas específicas Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	X	x
Destrezas generales Inspección de productos Selección de Equipo Operación y Control Manejo de recursos materiales	x x x x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Saca y coloca el cuero sobre la plancha	5	5	3	20
Templa el cuero mediante las pinzas y espera a que se seque para ganar área y corregir las arrugas.	5	5	3	20
Verifica que el cuero quede libre de arrugas e imperfecciones.	5	5	3	20
Retira las pinzas del cuero y lo coloca sobre los carros de transporte.	5	5	3	20

4.2.5.24 OPERARIO DE PIGMENTADO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario de pigmentado	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Colocar el cuero en la máquina pigmentadora para darle el color adecuado.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Limpia las agujas, engrasa y realiza la calibración de la pistola de pigmentación	Eficacia en el mantenimiento de la pistola de pigmentación.	Clientes internos: Personal de la empresa
Prepara y coloca la pintura en el tanque para iniciar el proceso.	Tiempo de preparación de la pintura.	Clientes internos: Personal de la empresa
Coloca el cuero en la maquina pigmentadora para pigmentar el mismo.	Calidad obtenida en la coloración del cuero.	Clientes internos: Personal de la empresa
Recepta el cuero de la máquina y lo traslada para el siguiente proceso.	Tiempo de ejecución de la actividad.	Clientes internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Máquina de pintura por rodillo.

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios. Naturaleza del área / departamento. Personas y otras áreas.		x x x
Destrezas específicas	X	x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)		
Destrezas generales		
Inspección de productos	x	
Selección de Equipo	x	
Operación y Control	x	
Manejo de recursos materiales	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Limpia las agujas, engrasa y realiza la calibración de la pistola de pigmentación	5	5	3	20
Prepara y coloca la pintura en el tanque para iniciar el proceso.	5	5	3	20
Coloca el cuero en la maquina pigmentadora para pigmentar el mismo.	5	5	3	20
Recepta el cuero de la máquina y lo traslada para el siguiente proceso.	5	5	3	20
Realiza mantenimiento, enceramiento y limpieza del tanque y extractor de la pistola	5	5	2	15

4.2.5.25 MECÁNICO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Mecánico	Código:
Departamento: Producción	Área: Producción
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Jefe de producción	Reportes Directos: Jefe de producción
Fecha elaboración: 20 de abril del 2016	Fechas de actualización

2. Propósito Principal del Puesto

Conservar los vehículos y maquinaria de la empresa en estado de operación eficiente y seguro, dando soluciones a tiempo a los problemas que estos presenten, con el fin de no parar la producción.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales	Indicadores	Clientes
Realiza el mantenimiento de los vehículos de la empresa cada 5000 kilómetros	Disponibilidad efectiva de los vehículos de la empresa en el momento que son requeridos.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Realiza el mantenimiento de los montacargas cada 5000 kilómetros.	Disponibilidad efectiva de los montacargas de la empresa en el momento que son requeridos.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Verifica el sistema eléctrico y lo repara de ser el caso.	Número de inspecciones realizadas al sistema eléctrico en un periodo de tiempo.	Clientes internos: Personal de la empresa.
Realiza el mantenimiento de la maquinaria para la producción una vez al año.	Fiabilidad de la maquinaria de la planta de producción.	Clientes internos: Personal de la empresa.

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación secundaria	6 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Vehículos y maquinaria

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos formales Educación secundaria terminada	x	
Conocimientos informativos Productos y servicios.		x
Naturaleza del área / departamento.		x
Personas y otras áreas.		x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destrezas específicas		
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	x	
Destrezas generales		
Mantenimiento de equipos	x	
Operación y Control	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Se requiere tiempo de experiencia de uno a tres años.
Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares.

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Realiza el mantenimiento de los vehículos de la empresa cada 5000 kilómetros	2	5	3	17
Realiza el mantenimiento de los montacargas cada 5000 kilómetros.	2	5	3	17
Verifica el sistema eléctrico y lo repara de ser el caso.	2	5	3	17
Realiza el mantenimiento de la maquinaria para la producción una vez al año.	1	5	3	16

4.2.5.26. CHOFER / MENSAJERO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Chofer/Mensajero	Código:
Unidad: Administración	Área: Administración
Número de ocupantes: 1	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Subgerente	Reportes Directos: Subgerente
Fecha elaboración: 20 de abril de 2016	Fechas de actualización:

2. Propósito Principal del Puesto

Distribución de la correspondencia y encomiendas de la organización, mediante la utilización de medios adecuados, para el cumplimiento inmediato en sus entregas.

3. Actividades Esenciales, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Distribuye y entrega la diferente documentación a los proveedores, clientes o personas indicadas, en las direcciones estipuladas.	Tiempo de entrega de documentación a proveedores	Clientes externos: Proveedores de la empresa
Realiza la acomodación de los productos de la bodega para su pronto despacho.	Efectividad en la acomodación de bodega	Clientes internos: Personal de la empresa.
Atiende a cualquier solicitud del área administrativa.	Nivel de satisfacción del personal de la empresa en cuanto a solicitudes realizadas	Clientes Internos: Personal de la empresa
Retira documentos en la localización asignada	Tiempo de documentos del proveedor	Clientes Internos: Personal de la empresa

* Estabilidad temporal superior a dos años.

4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Educación media	5 años	Bachillerato

5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.

Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.

6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Operar equipo	Operar motocicleta

7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales Educación Media en Bachillerato Común	x	
Conocimientos Informativos Clientes. Personas y otras áreas. Otros grupos		x x x
Destrezas Específicas Operar motocicleta	X	
Destrezas Generales Orientación de servicio	x	

9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Se requiere una experiencia mínima de tres años.

2. Especificidad de la experiencia	Se requiere haber laborado en puestos con funciones similares
------------------------------------	---

10. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Distribuye y entrega la diferente documentación a los proveedores, clientes o personas indicadas, en las direcciones estipuladas.	5	4	3	17
Realiza la acomodación de los productos de la bodega para su pronto despacho.	4	3	3	13
Atiende a cualquier solicitud del área administrativa o técnica.	4	3	3	13
Retira documentos en la localización asignada.	4	3	3	13

4.2.6 MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“El diseño de perfiles por competencias mejorará la gestión administrativa de Tenería Díaz Cía. Ltda., en el periodo 2015 – 2016. “

Lo que marca la diferencia en una organización es la capacidad de innovación continua. La innovación es un activo intangible que no se puede comprar, no se puede alquilar y no ocupa un lugar en el espacio. Las maquinas, herramientas, sistemas y documentos no generan innovación.

Solo las personas y nada más que las personas pueden innovar. La efectividad de cualquier organización depende del nivel de rendimiento de sus colaboradores. Por lo cual se puede decir que el activo más importante de la empresa es el capital humano.

Los perfiles por competencias son la piedra angular de la gestión administrativa, ya que, a comparación de los perfiles tradicionales, estos tienen una metodología definida, están orientados al rendimiento superior y excluyen la contaminación y deficiencia.

El diseño de perfiles por competencias mejorará la gestión administrativa de Tenería Díaz Cía. Ltda., como herramienta de valor que permitirá describir conocimientos, habilidades y competencias. Lo que permitirá acelerar de manera significativa el proceso de selección, proporcionará insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo. De esta forma permitirá la descripción de tareas para desarrollar de una manera más formal y técnica los procesos internos de la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El diseño de perfiles por competencias si mejorará la gestión administrativa de Tenería Díaz Cía. Ltda., en el periodo 2015 – 2016.

Variable Independiente:

Diseño de perfiles por competencias.

Variable Dependiente:

Mejora de la gestión administrativa.

CONCLUSIONES

- En Tenería Díaz Cía. Ltda., no se ha realizado el Levantamiento de los Perfiles de los puestos de trabajo, hace falta la identificación de las competencias, descripción de tareas y actividades profesionales que permitan la identificación de cada empleado, mediante el diseño de formularios técnicos para el levantamiento de perfiles ocupacionales, en donde se expresen el nivel de experiencia, destrezas y conocimientos de cada una de las unidades de trabajo de la tenería.
- Actualmente la empresa cuenta con perfiles por competencias que facilitará la gestión administrativa de la empresa y el manejo del personal. El contar con esta herramienta permitirá que tanto jefes como operarios y el nuevo personal conozcan a fondo sus funciones y las destrezas que necesitan para realizarlas, así como materiales y equipos.
- El levantamiento de perfiles de cargos por competencias permitió definir los perfiles de cada una de las áreas de la empresa, y mejorar así la gestión de los subsistemas de talento humano. Esto servirá como insumo para una mayor precisión de las técnicas de aplicación para la selección e inducción del personal.
- Por lo tanto se concluye que la presente investigación permitirá una importante mejoría no solo en la administración de los subsistemas de Talento Humano, también facilitará a otras jefaturas y áreas, tener herramientas que les permitirán desarrollar de una manera más formal y técnica sus procesos internos.

RECOMENDACIONES

- Se considera conveniente fortalecer los procesos administrativos de la empresa a través de la incorporación de políticas y procedimientos que puedan basarse en la implementación realizada del levantamiento de perfiles por competencias.
- Es recomendable actualizar los perfiles por competencias cuando la empresa aplique un cambio estratégico, o cuando el crecimiento de la misma exija la incorporación de nuevos puestos de trabajo, de acuerdo a las exigencias cambiantes del mercado laboral.
- Se recomienda que se implemente un programa de inducción, para que los empleados de nuevo ingreso conozcan sus funciones y responsabilidades, de forma que se pueda crear una actitud favorable hacia los objetivos de la empresa.
- Para lograr una gestión administrativa eficiente es necesario que se implemente el presente trabajo de investigación, con el fin de que el desempeño del personal sea efectivo a través de la determinación de tareas y resultados medibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, G. **Administración de Recursos Humanos**. México, Pearson. 2011
- Ibañez. **Administración de Recursos Humanos**. México. 2009
- Ivancevich, J. **Administración de Recursos Humanos**. México. 2010
- Dalton Marie, D. **Relaciones Humanas**. México. 2007
- Montana, P. **Administración**. México. 2002
- Nebot, L. M. **La selección del personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas**. Madrid. 2005
- Ortiz. **Administración de Recursos Humanos**. México. 2008
- Paola, G. **Como aplicar los Recursos Humanos**. Argentina. 2007
- Pilar, J. **Administración de Recurso Humano**. México. 2011
- Porret, G. M. **Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones**. Madrid. 2007
- Siliceo, A. **Capacitación y desarrollo del personal**. México. 2004
- Simon, D. **La gestión de los recursos humanos**. Madrid. 2007
- Stephen, P. R. **Fundamentos de comportamiento organizacional**. México. 1998
- Wayne, M. **Administración de los Recursos Humanos**. México. 2010
- Hernández, M. **Desarrollo de los recursos humanos**. Colombia. 2001

Valencia, J. R. **Administración de los recursos humanos.** 2007

Balkin, D. B. **Gestión de los recursos humanos.** 2001

Sagi, L. **Gestión por competencias.** 2004

Saracho, M. A. **Recursos Humanos 2.0** 2005

Tovar, E. **Administración de Recursos Humanos.** 2012

Chiavenato Idalberto, **Administración de Recurso Humanos**, Ed MacGraw , México, 2009 (Cualidades del Líder).

Dossier Gary, **Administración de Personal**, Cuarta Edición, Pretinice Hall, México, 1995, (Sistemas de Recursos Humanos).

Moreno Jaime, **Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias**, PUCE, Quito 2000, (Trabajo de Principalización) (Gestión de Competencias).

Rees Fran, **El Liderazgo en los Grupos de Trabajo**, Ed. Panorama, México, 19996, (Trabajo en Equipo).

Valler Ramón, **La Gestión Estratégica de los RRHH**, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Argentina, 1995 (Toma de Decisiones).

Basto Rizo, Miguel Ángel, **El Levantamiento de Perfiles Ocupacionales por Competencias**, Material de estudio, Diplomado Gestión por Competencias, Quito 2003.

Forgas Brioso, Jorge y Homero Fuentes G. **Modelo para la Formación Profesional en la Educación Técnica Profesional sobre la Base de Competencias Profesionales en la Rama Mecánica**, IVETA 2001, Conference, Montegobay, Jamaica = <http://www.heart-nta.org/iveta>.

Gomes Pato José y Gonzáles Gola J, **Evaluación y Certificación de Competencias. II** Versión, Material de estudio diplomado de Gestión de Competencias, Quito 2004.

Paredes Alfredo y Asociados, **Programa de Formación De Especialistas en Administración de RRHH por Competencias**, Quito Ecuador 2003.

Gallo Horacio, **Herramientas de Gestión de Capital Humano**, Omicrón systems, Argentina 2004.

Barrazueta y Asociados, **Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCP)**, Quito 2003.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). **Competence at work, models for puperior Performance**. New York: Wiley. Pgs. 65-160

García, Ricardo (1997). **Control de gestión: conceptos básicos**. Bogotá: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Págs. 70-100

Paredes, Alfredo y Asociados (2001). **Manual de modelando perfiles por competencias**. México: Panorama Editorial. Págs. 122-125

Cuesta, Armando (2005). **Tecnología de gestión de talento humano**. La Habana: Editorial Academia. Págs. 35-38

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de talento humano**. Colombia. Edit. McGraw-Hill. Págs.145-148

Fernández, G. (2004). **Adaptación del puesto de trabajo**. Artículo EN: Revista Capital Humano. Vol. 1 y 2. no. 181. Madrid: Ed. Capital Humano. Pág. 15

Fernández, Manuel (1995). **Análisis y descripción de puestos de trabajo**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. pág. 25

Alles, Martha (2006). **Selección por competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A págs. 19-41

Gama, Elba (1992). **Bases para el análisis de puestos**. México: Editorial Trillas. Pág. 24-27 • Harper, y Lynch (1992). **Manuales de talento humano**. Madrid: Editorial La Gaceta de los Negocios. Pág. 35

Malik, Fredmund (2000). Job Desing: **Diseño del puesto de trabajo**. Artículo EN: Revista Capital Humano. Vol.1. no. 138. Madrid: Ed. Capital Humano.pag. 9