



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y  
VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA  
DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA.  
LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORAS:**

NANCY MARISELA CARDENAS GUZHÑAY

EULALIA NATALY SANGURIMA SANGURIMA

**DIRECTOR:**

MASTER JUAN FERNANDO ÑAUTA DÍAZ

**CUENCA – ECUADOR**

**2015**



## RESUMEN EJECUTIVO

El tema de tesis es **“CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015”**, en la actualidad una de las funciones básicas de los Recursos Humanos es diseñar y planificar los requerimientos de los puestos de trabajo. Una adecuada definición de los puestos permite la contratación y organización de personas, los planes de desarrollo, la equidad interna y la equidad externa salarial, la motivación, la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Unos de los problema principales de la empresa es que no cuenta con un correcto análisis de puestos de trabajo; es decir, el personal no conoce exactamente las actividades que debe realizar en su cargo encomendado, así como los requerimientos indispensables que necesita para desarrollar con eficiencia dicho cargo.

Para la ejecución de este proyecto es necesario realizar el análisis y descripción de cada uno de cargos que tiene la empresa para ello primero se tiene que crear los perfiles por competencias para cada cargo.

Un perfil por competencias describe las funciones, las actividades que tiene que realizar un ocupante de un cargo, en este incluye las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.

La valoración de cargos es importante para las empresas ya que permite administrar los sueldos y salarios del personal de mejor manera, con la aplicación de esta herramienta se pretende que el personal se sienta conforme con su pago o remuneración. Es importante resaltar que la valoración se debe aplicar al cargo y no la persona.

El presente proyecto pretende crear un análisis administrativo de gestión por competencias que ayude al departamento de talento humano, a dar a conocer al personal las actividades que debe cumplir cada cargo, así como los requisitos necesarios que requiere cada uno de ellos. En dicho proyecto el personal



participara activamente para que el desarrollo de la propuesta se realice de manera eficiente y tenga resultados positivos para la empresa Litargmode Cía. Ltda.

**Palabras claves:** Perfil por competencias, valoración de cargos, competencias, habilidades, destrezas.



## ABSTRACT

The topic's thesis is **“BUILDING COMPETENCY PROFILE AND ASSESSMENT OF CHARGES FOR MANUFACTURING SHOE WITH APPLICATION TO THE COMPANY LITARGMODE CIA. LTDA. LOCATED IN THE CANTON GUALACEO PERIOD 2015”**. In actuality one of the basic activities of Human Resources Department is designing and planning the requirement for work positions or jobs. A proper definition for job allows us to hire and promote people, to implement developing plans, the intern equity and fair extern salary, motivation, the internal communication and team work.

The company's main issue is that has not the right analysis for jobs or work positions, in other words the staff is unaware of the exact activity that has to be done on their assigned jobs, as well as the indispensable requirements needed to develop the commissioned job efficiently.

To accomplish this project of valuation jobs is required to develop an analysis and description of jobs activities, for that purpose; first it is necessary to elaborate competence profiles for each job.

A competence profile describes the position, activities that has to perform the assigned occupant, in this includes the competence, knowledge, and necessary skills to perform the job efficiently.

The valuation job is important for the companies since it allows managing the wages and salary for the staff in a better way; this project attempts to create an administrative analysis of competences expecting the staff feel comfortable with their wages obtained. It is important to highlight that the valuation has to be applied upon a job not to the person.

The present project is intended to implement an administrative analysis of management by competences that helps to the Human Resources Department, to raise awareness what activities has to be achieved on each job, as it is the obligatory list that require each one of them. In this project the staff will be an active part to reach the set objectives and have positive results for the company. Litargmode Cia. Ltda.

**Key words:** Skill profile, assessment positions, competencies, skills, qualities.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
ABSTRACT .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	5
INDICE DE TABLAS .....	9
INDICE DE GRÁFICOS.....	10
INDICE DE ANEXOS .....	10
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	11
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	11
AGRADECIMIENTO.....	15
DEDICATORIA.....	17
INTRODUCCION.....	20
CAPITULO I .....	22
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. ....	22
1.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA.....	24
1.2.1 Misión .....	24
1.2.2 Visión .....	24
1.2.3 Valores empresariales .....	24
1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	25
1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. 2013 .....	26
1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. 2015. ....	27
1.6 ANALISIS FODA DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. ....	30
1.6.1 Fortalezas .....	30
1.6.2 Oportunidades .....	31
1.6.3 Debilidades .....	32
1.6.4 Amenazas.....	32
1.7 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	33
1.7.1 Competencias.....	33
1.7.2 Sistema de remuneración .....	33
CAPITULO II .....	35
MARCO TEORICO.....	35
2.1 PUESTO DE TRABAJO .....	35



2.2 ANALISIS OCUPACIONAL .....	36
2.3 ANÁLISIS DE PUESTOS .....	36
2.3.1 Requisitos de Análisis de Puestos.....	37
2.3.2 Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.....	38
2.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	40
2.5 PERFILES POR COMPETENCIAS.....	40
2.5.1 Perfil Ocupacional.....	41
2.5.2 Método Modelado de Perfiles por Competencias .....	41
2.5.3 Beneficios de MPC .....	42
2.5.4 Etapas de MPC.....	43
2.5.5 Pasos a tomar en cuenta en el levantamiento de perfiles por competencias.....	46
2.6 COMPETENCIAS.....	48
2.6.1 Concepto de Competencias .....	48
2.6.2 Clases de Competencias .....	48
2.6.3 Clasificación de las Competencias .....	48
2.6.4 Competencias laborales .....	49
2.6.5 Grados de Competencia .....	49
2.6.6 Pasos para definir los criterios efectivos de competencias .....	51
2.7 VALORACIÓN DE CARGOS .....	52
2.7.1 Importancia de la Valoración de Cargos.....	53
2.7.2 Objetivos de la Valoración de Cargos.....	53
2.7.3 Pasos para realizar la valoración de Puestos.....	54
2.8 FACTORES DE VALORACION DE CARGOS.....	56
2.8.1 Concepto de factores de Valoración de Cargos .....	56
2.8.2 Factores a considerar para la Valoración de Cargos.....	57
2.9 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS .....	58
2.9.1 Los métodos cualitativos.....	58
2.9.1.1 Método de Jerarquización o escalonamiento simple .....	59
2.9.1.2 Método de categorías predeterminadas.....	60
2.9.2 Los métodos cuantitativos .....	60
2.9.2.1 Método de comparación de factores .....	61
2.9.2.2 Método de valoración de cargos por puntos .....	62
2.9.2.3 Método de perfiles y escalas guías hay .....	66
2.10 CONCEPTO SUELDO Y SALARIO .....	66



2.11 INDICADORES DE GESTION .....	67
2.11.1 Concepto de Indicador.....	67
2.11.2 Importancia de los indicadores .....	68
2.11.3 Tipos de indicadores.....	69
2.11.4 Principales funciones de los indicadores de gestión .....	70
2.11.5 Características de los indicadores de la gestión logísticos.....	70
2.11.6 Clasificación de indicadores .....	71
2.11.7 Patrones para especificación de indicadores .....	71
CAPITULO III .....	74
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	74
3.2 TIPO DE METODOLOGIA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION .....	75
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	75
3.4 PERFILES POR COMPETENCIAS.....	76
3.4.1 Análisis de Puestos .....	76
3.4.2 Clasificación de la Información .....	76
3.4.3 Pasos para construir un perfil por competencias.....	77
3.4.4 Levantamiento de Perfiles por Competencias .....	83
3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS APLICADO A LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA.....	102
3.5.1 Competencias .....	102
3.5.2 Estructura del Diccionario de Competencias .....	102
3.5.3 Competencias Transversales .....	104
3.5.4 COMPETENCIAS DE ÁREA.....	106
3.5.6 Informe del taller aplicado a cada cargo para Valorar las Competencias .....	123
3.6 DESARROLLO DE VALORACION DE CARGOS.....	128
3.6.1 Método de selección.....	128
3.6.2 Factores de Valoración de Cargos .....	128
3.6.3 Definición de los factores, subfactores y grados correspondientes.....	131
3.6.3.1 Requisitos Intelectuales .....	131
3.6.3.2 Requisitos físicos .....	135
3.6.3.3 Responsabilidad por .....	139
3.6.3.4 Condiciones de Trabajo .....	146
3.7 Hoja maestra de valoración de cargos.....	148
3.8 Procedimiento Estadístico de Progresión Lineal.....	151
3.9 BANDA SALARIAL.....	156



3.9.1 Categorías para el desarrollo de la banda salarial .....	157
3.9.2 INFORME DE ANALISIS DE MERCADO .....	164
CAPITULO IV .....	168
CONCLUSIONES .....	168
RECOMENDACIONES .....	169
BIBLIOGRAFÍA .....	171
MARCO TEÓRICO.....	173





## INDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1 Requisitos de análisis de puestos .....	38
Tabla N.- 2 Grados, Frecuencia. Consecuencia de error y Complejidad .....	45
<b>Tabla N.- 3 Conocimientos y Destrezas .....</b>	<b>47</b>
Tabla N.- 4 Utilidades de la Valoración de Puestos de Trabajo .....	55
Tabla N.- 5 Ventajas y Desventajas de la Valoración de Cargos .....	56
Tabla N.- 6 Métodos de la Valoración de Cargos.....	58
Tabla N.- 7 Base puntual de la Valoración de Cargos .....	64
Tabla N.- 8 Identificación del cargo .....	77
Tabla N.- 9 Actividades Esenciales y Secundarias del Cargo.....	79
Tabla N.- 10 Interfaz del Cargo .....	79
Tabla N.- 11 Educación Formal Requerida .....	80
Tabla N.- 12 Conocimientos Informativos Requeridos .....	80
Tabla N.- 13 Destrezas / Habilidades generales.....	81
Tabla N.- 14 Destrezas específicas requeridas.....	81
Tabla N.- 15 Otras Competencias .....	82
Tabla N.- 16 Experiencia Laboral Requerida .....	82
Tabla N.- 17 Historia de las revisiones.....	82
Tabla N.- 18 Ponderación de Factores.....	130
Tabla N.- 19 Educación .....	132
Tabla N.- 20 Experiencia dentro de la empresa .....	133
Tabla N.- 21 Habilidad Mental .....	135
Tabla N.- 22 Esfuerzo físico necesario.....	136
Tabla N.- 23 Concentración mental o visual.....	137
Tabla N.- 24 Dinamismo – Energía .....	138
Tabla N.- 25 Supervisión del Personal .....	139
Tabla N.- 26 Material o Equipamiento .....	141
Tabla N.- 27 Métodos o Procesos .....	142
Tabla N.- 28 Información Confidencial .....	144
Tabla N.- 29 Calidad en el Trabajo.....	145
Tabla N.- 30 Influencias Ambientales.....	146
Tabla N.- 31 Riesgos de Trabajo. ....	147
Tabla N.- 32 Hoja Maestra de Valoración de Cargos.....	149
Tabla N.- 33 Tendencia Salarial .....	152



Tabla N.- 34 Categoría con Intervalo máximo y mínimo .....	157
Tabla N.- 35 Resultados del Estudio de Mercado .....	165
Tabla N.- 36 Resultados del Estudio de Mercado en Porcentaje .....	166

### INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.- 1 Organigrama estructural de la empresa 2013.....	26
Gráfico N.- 2 Organigrama estructural de la empresa Litargmode Cía. Ltda. 2015 .....	28
Grafico N.- 3 Teorema de Pareto .....	44
Grafico N.- 4 Pasos para implantar gestión por competencias .....	51
Grafico N.- 5 Tendencia de Sueldos .....	156
Grafico N.- 6 Banda Salarial.....	162
Grafico N.- 7 Análisis del estudio de mercado .....	167

### INDICE DE ANEXOS

Anexos N.- 1 Encuesta .....	2-4
Anexos N.- 2 Recolección de Información .....	5-338
Anexos N.- 3 Destreza / Habilidades generales.....	339-342
Anexos N.- 4 Otras Competencias .....	343-346
Anexos N.- 5 Levantamiento de Perfiles por Competencias.....	347-677
Anexos N.- 6 Taller de las Competencias .....	678-721
Anexos N.- 7 Manual de Construcción de Perfiles por Competencias y Valoración de Cargos para la Empresa Litargmode Cía. Ltda. ....	722-849



## CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

Yo, NANCY MARISELA CÁRDENAS GUZHÑAY, autor de la tesis "CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERÍA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Octubre 2015

Nancy Marisela Cárdenas Guzhñay

010560239-5



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

Yo, EULALIA NATALY SANGURIMA SANGURIMA, autor de la tesis "CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **INGENIERÍA COMERCIAL**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Octubre 2015

Eulalia Nataly Sangurima Sangurima

010511813-7



## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

NANCY MARISELA CÁRDENAS GUZHÑAY , autor de la tesis "CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Octubre 2015

Nancy Marisela Cárdenas Guzhñay

010560239-5



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

EULALIA NATALY SANGURIMA SANGURIMA , autor de la tesis “CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Octubre 2015

Eulalia Nataly Sangurima Sangurima

010511813-7



## AGRADECIMIENTO

Manifiesto mis más sinceros agradecimientos a Dios y a la Virgen del Cisne por haberme dado la vida y la sabiduría suficiente para cumplir una más de mis metas, a mis padres por todo el amor, comprensión y apoyo que me han sabido brindar en cada momento de su vida, a mi esposo que siempre me ha apoyado para lograr con éxito todas mis metas propuestas, a mi hermana que siempre ha sido mi apoyo para seguir adelante y en si a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta me apoyaron para que esta meta se cumpla.

Un agradecimiento a cada uno de mis maestros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas quienes con su constancia, dedicación y esfuerzo han llegado a formar profesionales de bien para nuestra sociedad.

A la empresa LITARGMODE CIA. LTDA. que nos abrió las puertas para dar a conocer nuestros conocimientos y poner en marcha nuestra tesis.

Y de manera especial agradezco al Master Juan Fernando Ñauta nuestro director de tesis, quien impartió todos sus conocimientos profesionales y nos ayudó a culminar nuestra tesis con éxito.

Nancy



Agradezco primero a Dios porque me dio fuerza y fe para poder cumplir con esta meta que me parecía imposible terminar. A mi familia por cuidar de mi hija mientras yo realizaba mi proyecto y por estar conmigo en cada momento de mi vida.

A mi esposo, por su amor, paciencia y ayuda en impulsarme a terminar mi trabajo de grado.

A Nancy Cárdenas, con quien he compartido momentos difíciles y logros en todo este tiempo de amistad, gracias por ese apoyo incondicional.

Al director de tesis Master Juan Fernando Ñauta por su apoyo constante.

Nataly





## DEDICATORIA

---

---

Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen del Cisne por haberme guiado en el camino del bien, por haberme dado la sabiduría e inteligencia para lograr mi meta en estos largos años de estudio.

A mis padres Ángel Cárdenas y Laura Guzhñay que con su amor, trabajo, y sacrificio constante me permitieron ser una persona de bien el cual han sido mi más grande motivación para llegar a cumplir mi meta.

A mi esposo que ha sido un impulso durante mis años de estudio brindándome su apoyo constante, tiempo para desarrollarme como profesional hoy hemos alcanzado un triunfo más en nuestras vidas.

A mi hermana quien sin pedir nada a cambio ha compartido conocimientos, alegrías y tristezas, por todos los bonitos momentos que pasamos juntas.

Y a todas aquellas personas que durante este tiempo de mi vida estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Nancy



Mi tesis dedico primero a Dios por haberme dado la vida y por darme fuerza para continuar con mi proyecto.

A mi madre Olga quien ha sido padre y madre para mí, que está siempre en mis momentos felices y difíciles de vida, y por cuidar de mi hija mientras yo estudiaba.

A mi hermano José que es el apoyo fundamental de mi vida, por estar siempre cuando le necesito, es el mejor regalo que Dios me dio.

A mi hija María Belén, mi tesoro más grande que tengo, le dedico mi trabajo

A mi esposo Marco por su amor y apoyo incondicional.

A mi familia en general, porque me ha brindado su apoyo constante y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Y un agradecimiento especial al Master Fernando Ñauta por orientarnos en nuestra tesis.

Nataly





## **INTRODUCCION**

Hoy en día las empresas buscan implementar un sistema de Gestión de Talento Humano, porque consideran que el análisis de cargos es de vital importancia así como la descripción de tareas, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos de trabajo, los mismos que son útiles en el momento de seleccionar candidatos para desempeñar un determinado cargo.

El análisis de cargos es muy importante para el departamento de Talento Humano considerando que es el punto de partida para poder realizar una correcta construcción de perfiles, asignación de competencias a los cargos y la valoración de cargos en general.

Con la construcción de perfiles se pretende que el personal de la empresa, conozca cuales son las funciones que deben cumplir en los diferentes cargos, además sirve de base clara y precisa para realizar contrataciones laborales ayudando a definir cuáles son los requisitos que el cargo requiere.

La valoración de cargos consiste en un proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de ubicarlos en un orden de jerarquización y sirva de base para la creación de un sistema de remuneración equitativo. Para realizar la valoración de cargos se empleará el método por puntos.

Otra herramienta indispensable para las empresas es la Gestión por Competencias, la misma que permite profundizar el desarrollo del capital humano, elevado a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los cargos que genera la empresa.

Nuestro proyecto pretende ser una herramienta de ayuda para la empresa Litargmode Cía. Ltda. dedicada a la elaboración y comercialización de calzado a nivel nacional ubicada en el cantón Gualaceo, para el desarrollo de este tema se ha determinado 4 capítulos.

En el primer capítulo se desarrolla la información correspondiente a la empresa que es de suma importancia para elaborar el tema.

En el segundo capítulo se detalla el marco teórico referente al levantamiento de perfiles por competencias, y valoración de cargos. Elaborar el levantamiento de



perfiles por competencias a una empresa permite establecer con precisión las actividades que ejecutan los empleados de la misma, también el personal conocerá todas las funciones que debe realizar así como sus competencias, con la valoración de cargos se pretende determinar el valor del cargo con relación a los demás cargos de la empresa con el objetivo de retribuir con equidad al ocupante de ese cargo.

Seguidamente en el tercer capítulo se desarrollará la propuesta de levantamiento de perfiles y manual de valoración de cargos por competencias a la empresa Litargmode Cía. Ltda.

En el cuarto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones necesarias con el fin de que se produzcan mejoras adecuadas al tema objeto de estudio.

Al final se encuentran los anexos que fueron necesarios para desarrollar el tema así como la bibliografía que se utilizó para llevar a cabo este proyecto.



## CAPITULO I

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

#### LITARGMODE CÍA. LTDA.

Información que se obtuvo mediante el Ing. Lino Anguisaca Gerente General de la empresa Litargmode Cía. Ltda. a través de correo electrónico ([gerencialanguisaca@litargmode.com](mailto:gerencialanguisaca@litargmode.com)) recibido el día 07 de noviembre de 2014 y mediante la página web de la propia empresa.

Litargmode Cía. Ltda. es una empresa familiar fundada por el Sr. Benjamín Lituma y su esposa Sra. Targelia Argudo. Inicia sus operaciones aproximadamente por el año 1974 como un pequeño taller artesanal ubicado en el cantón Gualaceo, considerada en esa época como la zona de mayor producción de calzado en el país.

Como todos los talleres de la época, la producción de calzado se realizaba bajo el sistema de trabajo a destajo mediante el cual los operarios llevan las piezas de cuero hasta sus domicilios y entregan los zapatos ensamblados, lo cual era posible debido a la gran cantidad de mano de obra calificada que existía.

En los años siguientes se presentan dificultades para la producción debido a la falta de mano de obra calificada y porque el sistema no permite hacer un control de calidad en los diferentes procesos, únicamente se puede revisar los productos terminados, por lo tanto no podían tener un control de los tiempos de entrega y de los volúmenes de producción solicitados por los clientes.

Las dificultades que se presentan y la visión de su fundador hace que prevea las tendencias futuras y decide cambiar el sistema de taller artesanal con trabajo a destajo por el de producción en línea en el que todos los operarios trabajen en un mismo local y se especialicen en actividades específicas, de esta manera se pueden mantener controles permanentes sobre tiempos de entrega y la calidad en cada proceso.

De esta manera la empresa inicia una nueva etapa de producción cambiando de un sistema eminentemente artesanal a otro industrial, manteniendo la identidad y habilidad manual de los artesanos combinado con la tecnología moderna; sin



perder la creatividad y la nobleza de los materiales de un artículo hecho a mano, aumentar un valor agregado con atención al cliente en volúmenes y tiempos requeridos por el mismo.

Con el objeto de fortalecer y mejorar el sistema de producción, la empresa incluye dentro de sus políticas la formación y capacitación de su personal en todos los niveles con técnicos especializados en procesos de producción y administrativos. Luego inician un programa de Mejoramiento Continuo Funcional y en Procesos con enfoque en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, el mismo que permite estandarizar los procesos y mejorar los controles de fabricación de sus productos en todas las áreas más la satisfacción al cliente.

Con el objeto de darle un rumbo cierto a la organización, han realizado dos planificaciones estratégicas, lo cual les ha permitido fijar un objetivo claro hacia dónde se dirigen y es una guía para enfocar sus esfuerzos a fin de alcanzar las metas propuestas. El incluirse en programas asociativos les permitió avanzar en sus propuestas compartiendo gastos con otros productores, lo cual no lo habrían logrado solos por el alto costo que representa la contratación de consultores.

Fruto de trabajar de manera asociativa y planificada, han logrado crecer en cuanto a ingresos, volumen de producción y en infraestructura física. Tal es así que desde el año 2008 cuentan con local propio en un área de terreno de 6800 m<sup>2</sup> y 1800 m<sup>2</sup> de galpones de producción.

Ha transitado un largo camino venciendo obstáculos pero con la firme convicción de que son capaces de lograr metas cuando existe actitud y confianza en ellos mismos. Se ha logrado cosas interesantes pero manteniendo la misma humildad de siempre lo cual permite asumir nuevos retos para mantener a la organización fortalecida y viable, para bien de los dueños, colaboradores, proveedores instituciones públicas, privadas y demás entidades relacionadas.

La empresa conserva el firme propósito de vender su producto en el exterior, pero para conquistar el mercado externo se tiene que empezar vendiendo dentro de casa, logrando antes, que todo el personal se comprometa con este objetivo pero con convicción.



## 1.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA.

La parte filosófica de la empresa Litargmode Cía. Ltda. consta de:

### 1.2.1 Misión

Somos una empresa de fabricación y comercialización en permanente crecimiento. Producimos calzado, partes y complementos de calidad de exportación, utilizando tecnología y talento humano calificado, para la elaboración de los productos y servicios. (Sagitta, 2013)

### 1.2.2 Visión

Convertirnos en un prestigioso grupo corporativo en el área de cuero y calzado, con presencia en mercados internacionales, con marcas reconocidas y generación de confianza hacia los clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, aportando al desarrollo socioeconómico del país.

### 1.2.3 Valores empresariales

Esta información se obtuvo de Sagitta consultores, copias que nos facilitó el Gerente General de la empresa Litargmode Cía. Ltda. en una reunión que solicitamos realizar directamente con el mismo el día miércoles 11 de noviembre de 2014.

- Honestidad y transparencia son el patrimonio más importante de la empresa.
- Valoramos el tiempo de nuestros clientes respondiendo de manera rápida y precisa a sus pedidos.
- Reconocemos el valor de nuestros colaboradores, respetando su dignidad y reconociendo sus méritos.
- Fomentamos la libertad de expresar ideas, criterios y sugerencias.
- Compartimos la idea de igualdad, desarrollo y progreso para personas competentes.





- Consideramos la importancia de nuestros proveedores y distribuidores, por ello se ofrece a todos las mismas oportunidades y una utilidad justa.
- Nos proponemos a mantener la práctica de realizar las actividades comerciales con lealtad y transparencia.
- Procuramos estimular los valores cívicos, el ser buenos ciudadanos, la capacitación, el cuidado y la protección del medio ambiente.
- Es nuestra obligación fomentar en todo el personal la cultura de la calidad y el servicio al cliente como un objetivo principal de la empresa.
- Es un compromiso de los accionistas y ejecutivos reconocer los errores, generar utilidades, experimentar ideas innovadoras y las acciones necesarias que garantice la permanencia de la empresa.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

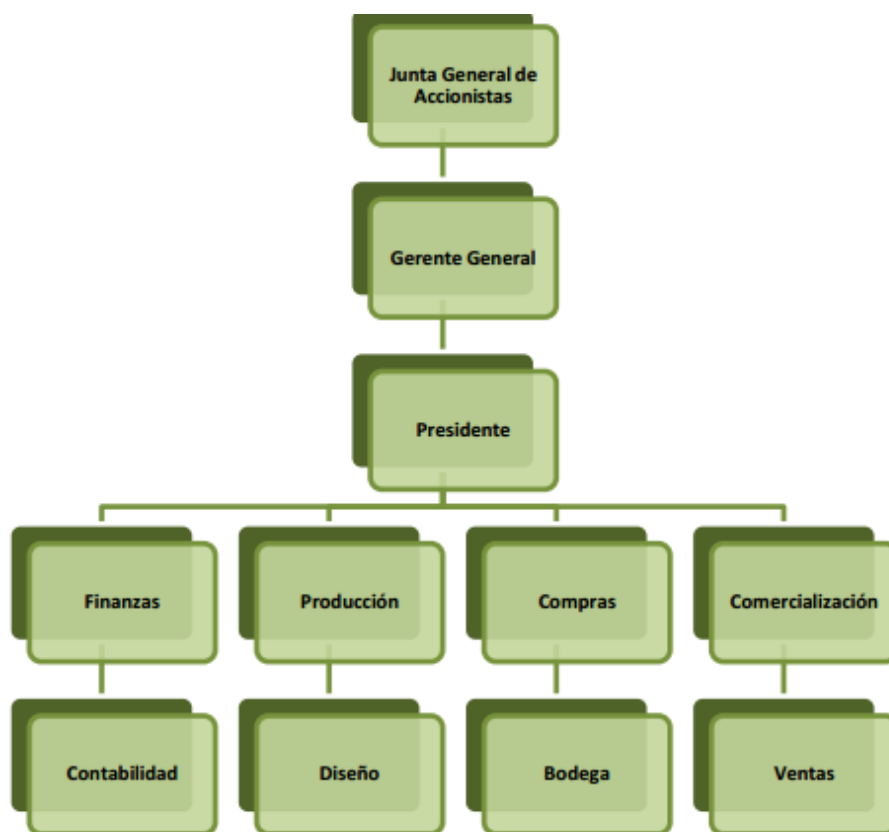
- Elaborar productos con los mejores materiales nacionales e importados, con una marca que identifica valores, estilos de vida, tratando de darle una identidad y tecnología con valor agregado propio, enmarcado en la estructura humana, el equipo de trabajo, estilo de trabajo, la creatividad y la innovación, de tal manera que se pueda copiar el producto pero no la organización.
- Vender nuestro producto en el exterior, logrando antes, que todo el personal se comprometa con este objetivo pero con convicción.
- Fomentar en todo el personal la cultura de la calidad y el servicio al cliente.
- Reconocer los errores, generar utilidades, experimentar idea innovadoras y las acciones necesarias que garanticen la permanencia de la empresa.
- Lograr la satisfacción de los clientes, desarrollando un producto y servicio que superó sus expectativas, mediante lo cual se obtengan resultados económicos y financieros que nos permitan crecer equilibradamente, ampliar la capacidad productiva y la generación de empleo; teniendo en

cuenta los límites financieros, sin perder el control para garantizar rentabilidad duradera y un crecimiento sostenido. Como resultado final tendremos un aumento del valor de la organización y el prestigio social.

## 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. 2013

Esta información se obtuvo de una tesis desarrollada en la misma empresa (Litargmode Cía. Ltda.) por las autoras Jessica Alexandra Castillo Segovia, Jorge Luis Peñaloza Cárdenas el año 2013 con obtención del título Contador Público Auditor. Pág. 17 – 20.

Gráfico N.- 1 Organigrama estructural de la empresa 2013



**Fuente:** Jessica Alexandra Castillo Segovia Jorge Luis Peñaloza Cárdenas., 2013. Estudio de la reinversión de utilidades en la empresa Litargmode Cía. Ltda. para el año 2013. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4754/1/TESIS.pdf>. (Consultado el 29 de diciembre de 2013).



La empresa Litargmode Cía. Ltda. manifiesta el siguiente personal:

**Gerente general:** Ing. Lino Anguisaca

**Presidente:** Sr. Benjamín Lituma

**Finanzas:** Marlene Lituma

**Contabilidad:** Jenny Jarama

**Producción:** Pedro Campoverde

**Diseño:** Cristina Lituma

**Compras:** Eugenio Lituma

**Bodega:** Andrea Cambizaca

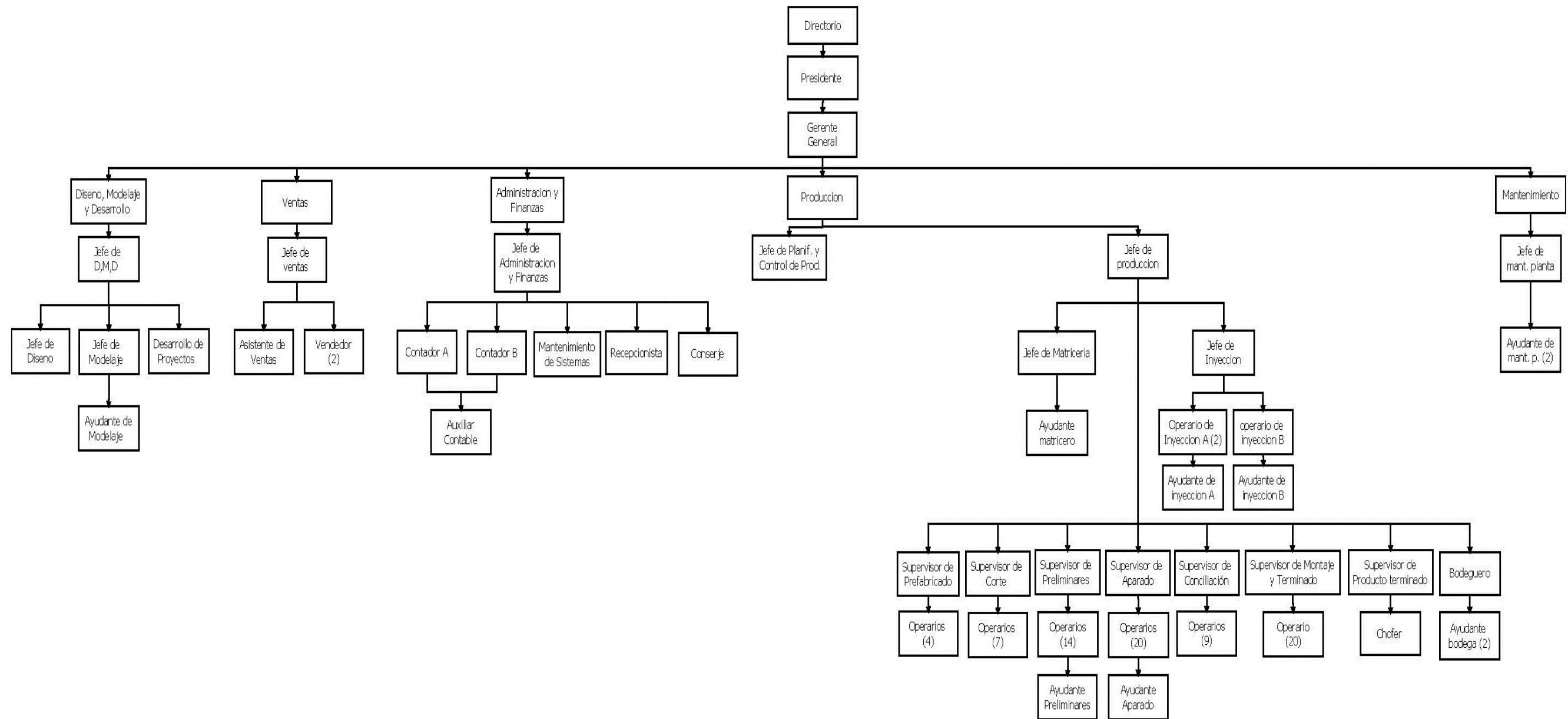
**Comercialización:** Ximena Lituma, Israel Andrade, y María Eugenia

**Ventas:** Felipe Guillén

### **1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. 2015.**

Como se observa en el organigrama presentado anteriormente realizado en el año 2013 se ha visto la necesidad de realizar ciertas modificaciones considerando las partes más específicas de los cargos dentro de la empresa, por ello se ha recurrido a la obtención de información actual y se estudia muy minuciosamente el organigrama y se obtiene como resultado 6 departamentos compuestos por 46 cargos que se detallan a continuación, información que se obtiene en una reunión con el gerente general realizada el día lunes 17 de noviembre de 2014 a las 14h00.

Gráfico N.- 2 Organigrama estructural de la empresa Litargmode Cía. Ltda. 2015



Fuente: Empresa Litargmode Cía. Ltda.

Elaborado por: Autoras



Según el organigrama presentado anteriormente a continuación se muestran todos los cargos que genera la empresa Litargmode Cía. Ltda. de forma detallada, para ello es necesario resaltar que se encuentra en paréntesis el número de ocupantes a excepción de 1 ocupante.

**EL INVENTARIO DE CARGOS DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA.**

DEPARTAMENTOS	CARGOS
<b>Directorio</b>	Presidente
	Gerente General
<b>Departamento de Diseño – Modelaje y Desarrollo de proyectos</b>	Jefe General de Diseño – Modelaje y Desarrollo de proyectos
	Jefe de Diseño
	Jefe de Modelaje
	Jefe de Desarrollo de proyectos
	Ayudante de Modelaje
<b>Departamento de Ventas</b>	Jefe de ventas
	Vendedor (2)
	Asistente de ventas
<b>Departamento de Administración y Finanzas</b>	Jefe de Administración y Finanzas
	Contador A
	Contador B
	Auxiliar contable
	Jefe de Mantenimiento de sistemas
	Recepcionista
	Conserje
<b>Departamento de Producción</b>	Jefe de Plan y Control de la Producción
	Jefe de Producción
	Jefe de Matriceria
	Ayudante matricero
	Jefe de Inyección Plástica
	Operario de inyección A (2)
	Ayudante de inyección A
	Operario de inyección B



	Ayudante de inyección B
	Supervisor de Prefabricado
	Operarios de Prefabricado (4)
	Supervisor de Corte
	Operarios de Corte (7)
	Supervisor de Preliminares
	Operarios de Preliminares (14)
	Ayudante de preliminares
	Supervisor de Aparado
	Operario de Aparado (20)
	Ayudante de aparado
	Supervisor de Conciliación
	Operarios de Conciliación (9)
	Supervisor de Montaje y terminado
	Operarios de Montaje y Terminado (20)
	Supervisor de Producto Terminado
	Chofer
	Bodeguero
	Ayudante de bodega(2)
<b>Departamento de Mantenimiento de planta</b>	Jefe de mantenimiento de planta
	Ayudante de mantenimiento de planta (2)

## 1.6 ANALISIS FODA DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA.

Esta información se obtuvo de Saggita consultores, copias que nos facilitó el Gerente General de la empresa Litargmode Cía. Ltda. en una reunión que solicitamos realizar directamente con el mismo el día miércoles 11 de noviembre de 2014.

### 1.6.1 Fortalezas

Producción. Se tienen la mejor tecnología a nivel nacional. Se tienen equipos que permiten la diversificación de productos.



Tecnología. Se cuenta con software de diseño. Los equipos productivos son de última generación.

Con la disponibilidad de la maquina inyectora de suelas, la capacidad de la planta se incrementa en 50% (estimado).

En transporte se tiene control favorable sobre los proveedores respectivos. Hay oferta suficiente de transporte y esto permite el control.

Disponibilidad de tecnología, equipos, áreas y expertos al servicio de la comunidad, como soporte al proyecto de desarrollo de proveedores y clientes comunitarios.

El conocimiento y competencia de materia de calzado, partes y materiales que tiene el grupo familiar propietario de la empresa.

El espacio físico que permite planificación y crecimiento a largo plazo.

### **1.6.2 Oportunidades**

Con el software de diseño, se incrementa la oferta de diseños, líneas, volúmenes y respuestas rápidas a tendencias en diseños y requerimientos del mercado.

Cada vez es mayor la capacidad competitiva en calidad de productos por la tecnología de punta disponible en la empresa.

Apertura a mercados internacionales considerando la tecnología instalada (productiva y de diseño).

Alianzas estratégicas con distribuidores internacionales y/o maquila de marcas internacionales.

El 60% del consumo del calzado en el país, es de importación. Hay un mercado disponible para competir.

La comunidad es un potencial proveedor de partes y procesos externos, así como potencial comprador de partes.



### 1.6.3 Debilidades

Se carece de una estructura de mercadeo y manejo de imagen. Aunque se está desarrollando material publicitario, se requiere definir y establecer los planes respectivos de mercadeo, publicidad, ventas y fuerzas de ventas.

No se ha definido un esquema o metodología para el soporte y servicio postventa.

La falta de una estructura en mercadeo y ventas con los soportes respectivos de manejo de imagen, no permite aprovechar planificada-mente las oportunidades de competir en mercado nacional.

En lo referente a la calidad de acabados, hay marcas nacionales con acabados mejores, requiriéndose capacitación y métodos para lograr terminados que puedan competir con ellos (recuérdese que se tiene la tecnología).

No se cuenta con el análisis de puestos de trabajo y estudio de movimientos y tiempos, que puedan soportar la planificación y programación adecuada de producción que responda a crecimientos por utilización de la capacidad instalada.

El mantenimiento de equipos está sujeto al tipo correctivo, sin aplicaciones preventivas ni predictivas.

### 1.6.4 Amenazas

El posicionamiento de marca de los competidores nacionales, y sus respectivas organizaciones de áreas o departamentos de venta los ubican en posiciones ventajosas para competir.

La presencia de producto importado con un estimado del 60% de la oferta en el país, exige mayores esfuerzos para fortalecer la comunidad de imagen y de metodologías de mercadeo y ventas.

La calidad en acabado de productos de la competencia, les suministra ventajas competitivas.





La limitada oferta de mano de obra calificada es un factor que dificulta los flujos de producción, la reducción de costos.

## **1.7 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

### **1.7.1 Competencias**

En el departamento de Talento Humano no se encuentran definidos de una manera clara y precisa los perfiles y requisitos de competencias para cada cargo de la organización (operativo y administrativo) requiriéndose la construcción de perfiles por competencias para cada puesto dependiendo de las necesidades reales de la organización.

No se conoce el nivel de cumplimiento de las competencias, lo que restringe planes eficaces de formación.

Hay una gestión básica del personal que requiere ser enfocada de acuerdo a los proyectos y pretensiones generales.

Aunque se pretende desarrollo y crecimiento del factor humano – familiar, no se dispone de planes específicos.

### **1.7.2 Sistema de remuneración**

En este ámbito la organización se sujeta a la ley. Se realizan contratos bajo modalidades fijos. No hay contratos por horas ni con tercerizadoras.

Cumplimiento en pagos salariales con preferencia al personal operativo. Hay planes de crédito para empleados.

Formación y capacitación.

Se ha dictado charlas y seminarios aislados, no obedecen a planificaciones.

Planes de carrera.

Aunque el propósito gerencial es el desarrollo del personal dentro de la organización, no se tienen definidos planes de acción al respecto. No hay planes de carrera.



Selección y reclutamiento.

Está definido un procedimiento de selección y contratación de personal. Se utilizan las entrevistas. No se mide la eficacia del procedimiento.

En producción se hace la selección directamente sin la intervención de RRHH, a través de la revisión de carpetas dejadas por solicitantes.

Se requiere evidencias los entrenamientos y preparaciones dentro de la inducción para cumplir competencias, las cuales se aplican en el área de producción con temas y tiempos definidos, pero no queda evidencia cuando se aplica ni hay los procedimientos respectivos como soporte de seguimiento de competencias.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### Introducción

En este capítulo se analizará la teoría de levantamiento de perfiles por competencias y valoración de cargos, realizar el levantamiento de perfiles por competencias a una empresa ayudará a establecer con precisión las actividades que ejecutan los empleados de la misma, así como también sus competencias que requiere cada cargo, con la valoración de cargos se pretende determinar el valor del cargo con relación a los demás cargos de la empresa con el objetivo de retribuir con equidad al ocupante de ese cargo.

#### 2.1 PUESTO DE TRABAJO

##### Concepto:

Según Diego González Maestre considera que un puesto de trabajo es la mezcla de las destrezas de cada uno de los trabajadores que desempeña un cargo y que está dispuesta a prestar sus servicios para llegar a un fin común, consiguiendo un buen ambiente de trabajo, bajo las tareas que se deben de desarrollar en cada cargo. En general un puesto de trabajo son todas las actividades que una persona debe realizar, dentro de una empresa. (Maestre, 2007).

“Puesto de trabajo se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social. Esto propicia una relación de contrato donde se beneficia la organización y la persona que pertenece a ella, de hecho, para un óptimo resultado se hace necesario la correcta utilización de las herramientas y su disposición.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ing. Willams Fabián Cayo Chiluisa., 2014. El diseño de estaciones de trabajo escolar y su incidencia en el proceso de enseñanza aprendizaje de la ciudad de Latacunga. "Disponible en: <http://pdtgrupodos.blogspot.com/>. (Consultado el 19 de febrero de 2015).



## 2.2 ANALISIS OCUPACIONAL

Es una metodología que sirve para establecer y ponderar los elementos y actividades que forman un cargo dado. Este proceso busca conocer la descripción de las actividades o tareas que hay que cumplir en un cargo, así como los conocimientos necesarios y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en un cargo establecido.

## 2.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Para una mayor comprensión sobre que es el análisis de puestos se considerarán tres conceptos los cuales son emitidos por diferentes autores y se detallan a continuación:

Ricardo A. Varela señala que el análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño”<sup>2</sup>.

Según Pilar Cuji Cáceres define el análisis de puestos como “un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean”.<sup>3</sup>

Según José I. Urquijo y Josué Bonilla nos dice que el análisis de puesto “no es más que una investigación sobre los contenidos (equipos, tareas, funciones, exigencias, etc.) y algunas dimensiones del puesto de trabajo, que debe ser llevado a cabo por especialistas, mediante el uso de las técnicas como es la observación, encuesta, experimentación, etc., con el objeto de identificarlos con precisión, describirlos, y establecer sus requisitos o especificaciones, elaborando

---

<sup>2</sup>Ricardo A. Varela., 2006. Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. México: Editorial Pearson Educación. Pág. 74.

<sup>3</sup> Cuji Cáceres Pilar., 2013. Elaboración del manual de funciones, descripción de puestos de trabajo y manual de inducción en la corporación ms. prieto Cía. Ltda. Pag. 97 – 98. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Cuenca. (Consultado el 11 de febrero de 2015).



así un reporte o manual que podrá ser utilizado para distintos fines organizativos y administrativos.”<sup>4</sup>

Tomando como base a los conceptos planteados anteriormente se considera que el análisis de puestos es un proceso sistemático que permite conocer cada una de las tareas que compone un puesto de trabajo, así como también los requisitos necesarios para ocupar ese puesto de tal manera que el trabajador desempeñe sus funciones y responsabilidades de manera exitosa.

La descripción y análisis de puestos tienen relación con los procesos al momento de obtener información, pero en realidad son técnicas diferentes, la descripción busca obtener información sobre el contenido del puesto, en cambio el análisis establece los requisitos y responsabilidades que los puestos de trabajo requieren para desempeñar su función.

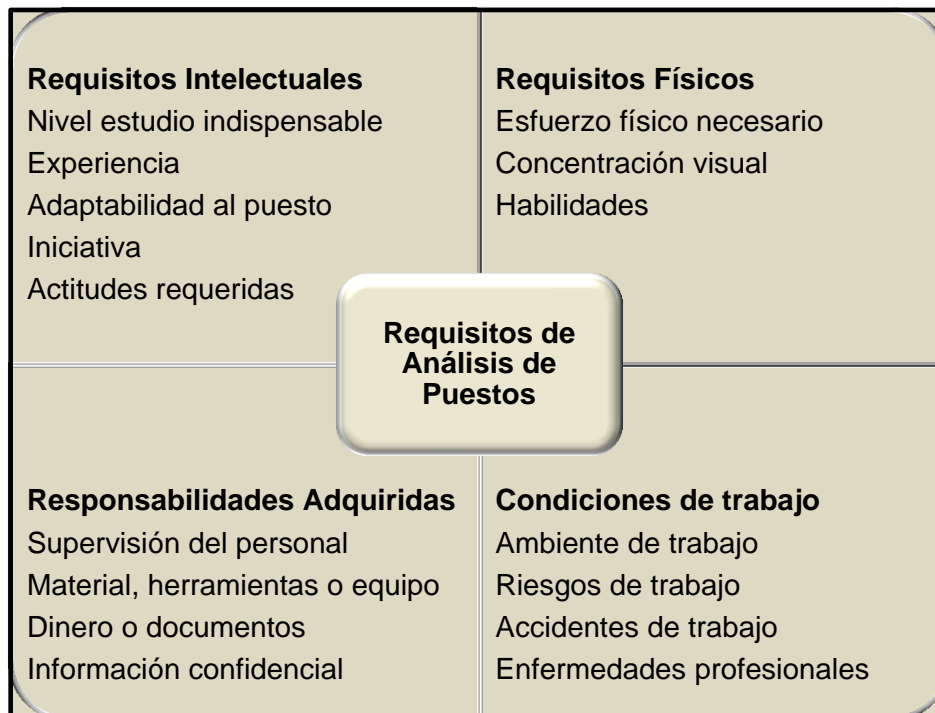
### **2.3.1 Requisitos de Análisis de Puestos**

Chiavenato Idalberto., 2007 considera que el análisis de puestos se concentra en 4 tipos de requisitos que se presentan a continuación:

---

<sup>4</sup> José I. Urquijo y Josué Bonilla. 2008. La Remuneración del Trabajo: Manual para la gestión de Sueldos y Salarios. Primera Edición. Caracas: Editorial Texto C.A. Pág.100.

Tabla N.- 1 Requisitos de análisis de puestos



**Fuente:** Chiavenato Idalberto., 2007. Administración de recursos humanos: Capital Humano de las organizaciones. 8va. Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. p.227.

**Elaborado por:** Autoras

El análisis de puestos en si comprende una cadena de procedimientos para reclutar y analizar la información, entre estas las actividades a ejecutar, las exigencias específicas y establecer la persona adecuada para desempeñar un puesto de trabajo con el fin de poder saber cuál será la decisión apropiada para ocupar ese puesto.

### 2.3.2 Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos

Existen varias técnicas que pueden ser empleadas para la obtención de información sobre obligaciones, responsabilidades, y tareas que componen un puesto y son:

- “La entrevista
- Cuestionarios



- Observación
- Bitácora con el empleado
- Comité de expertos”<sup>5</sup>.

Para obtener un amplio conocimiento de cada uno de estos métodos que nos sirven para reunir información sobre el análisis de puestos vamos a detallar a continuación cada uno de ellos:

- **La entrevista:**

La persona que va a realizar la entrevista debe dar a conocer todos los detalles que sean necesarios a las personas que estén ocupando el puesto de trabajo ya que no es necesario realizar la entrevista a todos los trabajadores. El entrevistador deberá tener un documento previo en donde conste a detalle todos los temas que se deberán preguntar al momento de la reunión, se deberá tomar apuntes de los aspectos más relevantes para luego poderlos detallar y hacer la información más confiable. (Valles, 2014)

- **Cuestionarios:**

Cuestionario es un documento en donde constan una serie de preguntas que esta netamente vinculado con el tema a tratarse. Por lo tanto el cuestionario para el análisis de puestos es un documento diseñado para levantar información de puestos nuevos en la empresa, o bien para la revalidación de la información ya existente. (Alles M. , Diccionario de Terminos Recursos Humanos, 2011)

- **Bitácora con el empleado:**

La bitácora o cuaderno electrónico es una herramienta que permite a los jefes de área supervisar el trabajo de cada uno de sus trabajadores que están bajo su cargo y sirve para analizar semanalmente o en algunos casos al mes que los trabajadores estén cumpliendo exitosamente con sus tareas. Este método se aplica cuando las actividades son repetitivas y a corto plazo. (Raul, 2011)

---

<sup>5</sup> José Luis Torres, Olga Lucia Jaramillo Naranjo., 2014. Diseño y análisis de puestos de trabajo: Herramienta para la gestión del Talento Humano. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. Págs. 65 – 72.



- **Comité de expertos:**

Un comité de expertos es un conjunto de personas profesionales que tienen un extenso conocimiento de las leyes, reglas, etc. para llevar a cabo un propósito. Cualquiera de estas técnicas mencionadas se podrán utilizar o se puede hacer una combinación ya que va a depender del punto de vista del analista.

## 2.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Concepto

Según Martha Alles la descripción de puestos “comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”<sup>6</sup>.

Idalberto Chiavenato considera que la descripción de puestos “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen dentro del resto de puestos de la organización.”<sup>7</sup>

Entonces podemos decir que la descripción de puestos es un proceso donde se reúne y analiza la información acerca de todas las actividades que desempeñan los empleados, y que lo distingue del resto de puestos de la empresa.

## 2.5 PERFILES POR COMPETENCIAS

### Concepto de perfiles por competencias

Los perfiles por competencias conforman las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un cargo, así como los comportamientos y cualidades que tiene cada persona para predecir el éxito del puesto.

---

<sup>6</sup> Alles, Martha., 2010. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Buenos Aires: Garnica, pág. 110.

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto., 2011. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. México: McGraw Hill, pág. 172.





### 2.5.1 Perfil Ocupacional

Un Perfil Ocupacional describe:

- El espacio en general donde se desarrolla un cargo.
- Los modelos de competencias asociadas al perfil.
- El contenido de competencia que se refiere a las condiciones que el candidato debe generar y demostrar capacidad para desempeñar ciertas tareas.
- Las pruebas que se deben de realizar para evidenciar que una persona es capaz de desempeñar las funciones que componen un perfil ocupacional, según las necesidades de las empresas.
- Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a un sistema metodológico para ser utilizados en la evaluación y certificación del personal a contratar y generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se conoce como cargo.

### 2.5.2 Método Modelado de Perfiles por Competencias

MPC es un método que emplean las organizaciones, cuando estas quieren tener una gestión de talento humano por competencia, se la ejecuta conjuntamente con los empleados, los cuales deben dar la información de su cargo con el fin de obtener resultados satisfactorios que beneficien a toda la organización.

Según Spencer y Spencer considera que “los perfiles o modelos de competencias son el núcleo de la administración de recursos humanos por competencias” (Spencer, 1993)

MPC

M: Modelo

P: Perfil

C: Competencia



En general el Método MPC tiene como objetivo recoger la información y datos necesarios para implementar en una organización un sistema de recursos humanos enfocado en competencias.

### 2.5.3 Beneficios de MPC

Las empresas y organizaciones obtienen beneficios al implementar este método MPC, tomando como base el manual de administración de recursos humanos por competencias del autor Alfredo Paredes, para esto detallamos lo siguiente:

- Acelera significativamente el proceso de selección.
- Provee insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de valoración y retroalimentación del rendimiento.
- Se puede establecer modelos de competencias por áreas, grupos ocupacionales e incluso para toda la organización.
- En una empresa (al menos 15 puestos en un solo taller) se puede realizar periódicamente sin obtener costos muy elevados, para obtener o actualizar las tareas esenciales del puesto, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- Definir los criterios de rendimiento así como las características personales necesarias para llevar a cabo estos criterios con un máximo nivel de eficacia.
- Especificar los intereses de rendimiento de los puestos de trabajo.
- Realiza la intervención de los integrantes o miembros de la empresa en la gestión por competencias.
- Genera credibilidad y responsabilidad por parte del personal hacia la gestión por competencias.



- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diferentes miembros de la organización teniendo en cuenta que es una actividad compartida por todas las áreas.
- Propaga el tema de competencias en toda la empresa, favoreciendo con insumos para la afirmación de nuevos instructivos. (Paredes, 2008)

#### 2.5.4 Etapas de MPC

En el manual de recursos humanos por competencias que describe Alfredo Paredes nos dice que el primer dato que los especialistas deben suministrar son los criterios de rendimiento.

Para Alfredo Paredes “Los criterios de rendimiento son definiciones explícitas sobre las actividades o tareas que se deben realizar en un puesto de trabajo o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Los criterios de rendimiento son las actividades y los resultados que tienen mayor impacto para la organización.”<sup>8</sup>

Para poder identificar las actividades esenciales primero se tiene que:

- Describir a detalle todas las actividades del cargo.
- Clasificar las actividades más trascendentales del cargo.

Este paso se realiza porque no todas las actividades que se realizan en un cargo tienen la misma importancia para la obtención de los objetivos organizacionales.

Para identificar las actividades esenciales de cada puesto de trabajo se debe realizar la aplicación del teorema de Pareto, que en su forma general dice: “el

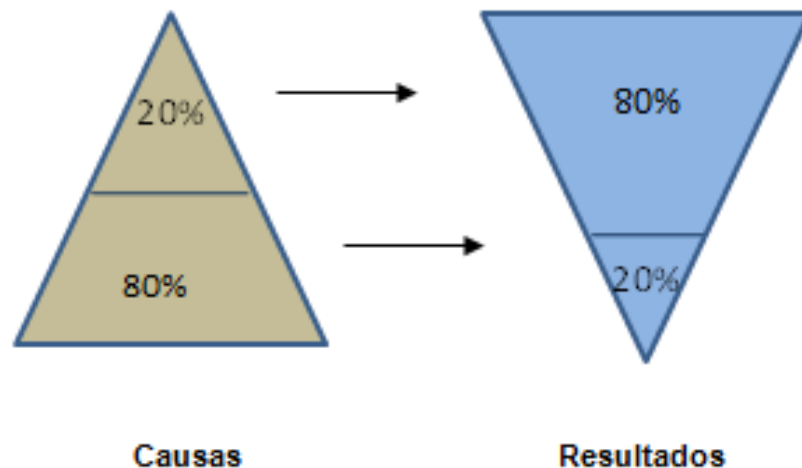
---

<sup>8</sup> Paredes Alfredo., 2012. Manual de Recursos Humanos por competencias. Primera edición. Quito: Editorial Pearson Educación, pág. 21.

80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias genera apenas un 20% de los resultados”<sup>9</sup>.

Esto representa que los especialistas identificarán el 20% de las causas que generan el 80% de los resultados.

**Grafico N.- 3 Teorema de Pareto**



Al momento de describir las actividades de cada puesto de trabajo, se tendrá que empezar con un verbo indicativo o infinitivo, después de listadas las actividades de los puestos, se procede a calificar cada una de las actividades sobre la base de la siguiente escala:

<sup>9</sup> Paredes Alfredo., 2012. Manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito: Editorial Pearson Educación Pág. 22.



Tabla N.- 2 Grados, Frecuencia. Consecuencia de error y Complejidad

GRADO	FRECUENCIA	CONCECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD
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 y 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 y habilidades.
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables, repercuten en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada, la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores, cierta incidencia en resultados o habilidades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad, la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y 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 y habilidades.

**Fuente:** Paredes Alfredo., 2012. Manual de Recursos Humanos por competencias Quito: Editorial Pearson Educación, pág. 54.

**Elaborado por:** Autoras



### Parámetros

<b>GRADO</b>	Es la categoría que se le asigna a cada puesto.
<b>F</b>	Frecuencia con la que realiza la actividad.
<b>CE</b>	Consecuencia de error de no aplicación de la actividad o su ejecución errada.
<b>CM</b>	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.
<b>TOTAL</b>	Aplicación de la fórmula <b>F + (CE x CM)</b> .

Después de haber identificado las actividades esenciales, se empieza a levantar el perfil por competencias, aquí los especialistas deben identificar los conocimientos y destrezas necesarias para ejecutar las actividades esenciales y obtener un máximo nivel de rendimiento, para esto se van a detallar algunos pasos a tomar en cuenta:

#### 2.5.5 Pasos a tomar en cuenta en el levantamiento de perfiles por competencias

##### 1. Elaborar el Perfil por Competencias

Es importante destacar que un perfil de competencias es la descripción de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para poder ejecutar las actividades de un cargo con el máximo nivel de rendimiento.

Es primordial que el perfil por competencias este bien construido debido a que este es el centro en donde giran los estudios de recursos humanos, por lo tanto al estar mal elaborado los estudios resultantes tendrán algún margen de error.

##### 2. Metodología para identificar los conocimientos y destrezas

A continuación se muestra el formato que se debe utilizar para identificar los conocimientos, destrezas y otras aptitudes en base a las actividades esenciales.



Tabla N.- 3 Conocimientos y Destrezas

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1.			
2.			
3.			

Elaborado por: Autoras

En este formato se debe completar la columna conocimientos requeridos, columna destrezas requeridas y si existen también llenar la columna de otras competencias, es decir se establece que conocimientos y destrezas requiere para ejecutar cada una de las actividades esenciales de la organización.

### 3. Determinación de Competencias para selección y capacitación

Al momento de crear un perfil por competencias, también es importante determinar las competencias que se deben valorar en los procesos de selección y cuales se deberán obtener en las capacitación, para ello se debe pedir a los especialistas que identifiquen los conocimientos y las destrezas que se alcanzan en la organización y cuales se debe tener antes de ingresar a la organización, con la identificación de esta información se podrá elaborar procedimientos de selección y capacitación conforme a las necesidades del cargo respectivamente.

### 4. Revisar la información recolectada

Para concluir es necesario revisar y perfeccionar la información sobre las actividades del puesto, como revisar que las mismas empiecen con un verbo en indicativo o infinitivo, si existen destrezas y si las competencias propuestas tienen sentido.



## 2.6 COMPETENCIAS

### 2.6.1 Concepto de Competencias

Según Martha Alles “El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados.”<sup>10</sup>

### 2.6.2 Clases de Competencias

Según Martha Alicia Alles clasifica a las competencias en:

- **Competencias transversales o genéricas:** Son aquellas competencias que deben poseer todos los cargos que integran la organización.
- **Competencias por área:** Son aquellas competencias que deben poseer todos los cargos que están dentro de un área específica de la organización.
- **Competencias específicas:** Son aquellas competencias que se encontraran en algunos cargos dentro de la organización.

### 2.6.3 Clasificación de las Competencias

Para Martha Alicia Alles los 5 principales tipos de competencias son:

1. **Motivación:** La motivación provoca hacer un esfuerzo permanente a voluntad con el fin de alcanzar las metas propuestas.
2. **Características:** Características físicas y respuestas permanentes a situaciones o información.
3. **El concepto propio o concepto de uno mismo:** Las cualidades, actitudes o imagen propia de una persona como por ejemplo la honradez, la confianza de poder desenvolverse en cualquier situación de trabajo, etc.

---

<sup>10</sup> Martha Alles., 2008. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por competencias. Tercera Edición. Buenos Aires: By Ediciones Granica S.A. Pág. 23 -24.





4. **Conocimiento:** La información que una persona posee en cualquier ámbito laboral.
5. **Habilidad:** La capacidad que tiene el ser humano para desempeñar cualquier actividad ya sea mecánica o intelectual. (Alles M. , 2010)

#### 2.6.4 Competencias laborales

A las competencias laborales de le define como “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.”<sup>11</sup>

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. “El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. Considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.”<sup>12</sup>

De acuerdo a las definiciones descritas anteriormente podemos decir que las competencias se refieren al trabajo o actividades que se deben desarrollar y a las formas en que los trabajadores resuelven situaciones del ámbito laboral unido a las destrezas y a las habilidades que se requieren en la empresa.

#### 2.6.5 Grados de Competencia

Cada competencia debe dividirse en diversos grados o niveles de exigencia para el puesto de trabajo. Dichos grados pueden tener una calificación de:

---

<sup>11</sup> CHAVENATO, Idalberto., 2007. Perfil de puestos por competencias. Sexta Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

<sup>12</sup> Mariana de Jesús García Falconi., 2009. La incidencia de perfil de puestos por competencias del personal agregador de valor del instituto ecuatoriano de normalización INEN. Disponible en: <http://repositorio.ute.edu.ec/pdf>. (Consultado el 02 de marzo de 2015).



insatisfactorio, mínimo necesario, bueno y alto que sirve como posible escala. Los diferentes grados deben tener una definición, esta debe ser lo más clara posible porque esta detalla el nivel de exigencias de las actitudes en cada grado. Como ejemplo para medir los grados de competencia hemos detallado a continuación la siguiente competencia:

**Modalidades de contacto**

“Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

**A:** Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones.

Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

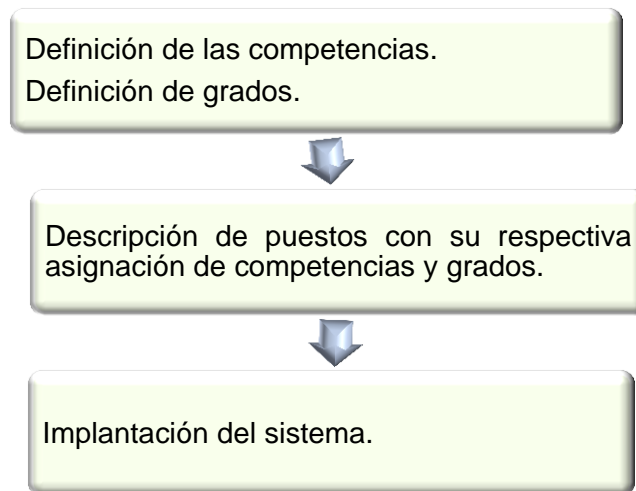
**B:** Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

**C:** Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

**D:** Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Alles, Martha Alicia., 2010. Dirección estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica, pág. 74.

**Grafico N.- 4 Pasos para implantar gestión por competencias**



**Fuente:** Alles, Martha Alicia., 2010. Dirección estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica.

**Elaborado por:** Autoras

### 2.6.6 Pasos para definir los criterios efectivos de competencias

Para establecer criterios efectivos de competencias es necesario detallar los siguientes pasos:

1. Acumular información necesaria.
2. Definir las competencias con relación a la empresa u organización.
3. Definir los grados correspondientes a cada competencia.
4. Aprobación de las competencias por parte de la empresa evaluada.
5. Definición final de la competencia y su adecuada calificación en grados.
6. Nueva aprobación del modelo de competencias que se han asignado.
7. Es importante que los trabajadores de la empresa participe antes y durante la implementación del sistema de gestión por competencias.

(Alles M. A., 2008)



## 2.7 VALORACIÓN DE CARGOS

### Concepto:

Para tener un conocimiento más amplio de valoración de cargos se cita 3 conceptos diferentes que se presentan a continuación:

Según Galicia, Fernando Arias nos dice que valoración de puestos es “Una técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en los cuales se desempeña el cargo.”<sup>14</sup>

Según Daniel Patricio Jiménez dice que “La valoración de puestos es la técnica mediante la cual se determina el valor de un puesto dentro de la organización, mediante esta técnica se realiza una comparación sistemática y formal de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo determinar el valor relativo (valor de uno en relación con los otros) de cada uno de ellos.”<sup>15</sup>

En la valoración de puestos se debe considerar a la organización en su conjunto, si no se toma en cuenta al entorno de la organización no existe valoración de puestos de trabajo.

La valoración de puestos se ejecuta para obtener un análisis adecuado del puesto de trabajo, mas no es necesario conocer si el ocupante del puesto realiza o no adecuadamente sus tareas. (Daniel Patricio Jimenez , 2007, p. Pag. 66).

Según el Manual “Planificación y Gestión de los Recursos Humanos” manifiesta que valoración de puestos es “Un análisis y descripción de las funciones encomendadas a cada puesto, situándolos en una clasificación que sirve de base del sistema retributivo de la organización.”<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Galicia, Fernando Arias., 2006. Administración de Recursos Humanos para su Desempeño. Quinta Edición. México: Edit. Trillas, pág. 277.

<sup>15</sup> David Patricio Jiménez., 2007. Manual de Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid. Pág. 66.

<sup>16</sup> C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010. Consultoría de formación slne Manual Planificación y Gestión de Recursos Humanos. Disponible en:



Con los conceptos antes mencionados se puede manifestar que, la valoración de cargos es una técnica que permite establecer el valor de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, en relación con los demás puestos que tiene la misma, teniendo como resultado remuneraciones más justas para los empleados de la empresa.

### **2.7.1 Importancia de la Valoración de Cargos**

Según Idalberto Chiavenato expone que la importancia del puesto de trabajo no obedece solamente a las actividades que se desarrolla en cada puesto sino que se debe de tomar en cuenta el enfoque estratégico de la empresa que se refiere al negocio, funciones y productos. Es importante resaltar que se valorara el puesto y no a la persona que desempeña el mismo. (Chiavenato, 2002)

Valorar un puesto es de vital importancia para las organizaciones sean estas públicas o privadas porque permite administrar de una mejor manera los sueldos y salarios (Mano de Obra) otorgados al personal para que de esta manera los empleados y obreros no se sientan discriminados.

### **2.7.2 Objetivos de la Valoración de Cargos**

Al aplicar una valoración de cargos en una empresa se pretende obtener los siguientes objetivos que se detallan a continuación:

1. Administrar los salarios de manera equitativa para el personal.
2. Facilitar datos, con el fin de establecer el valor relativo de los puestos.
3. Evaluar y controlar con exactitud los costos del personal.
4. Dar a conocer al personal cuales son los deberes y responsabilidades que se deben cumplir para la ejecución de un determinado cargo.
5. Ayudar a la organización en los procesos de selección, colocación y capacitación al personal.

---

[http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/PlanificacionEXestionRecursosHumanos\\_cas.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/PlanificacionEXestionRecursosHumanos_cas.pdf). (Consultado el 11 de febrero de 2015).



6. Obtener una base para la revisión periódica de las remuneraciones del personal.

### **2.7.3 Pasos para realizar la valoración de Puestos**

1. Conocer la empresa en general, realizar entrevistas a todo el personal.
2. Identificar el problema y el ambiente donde se ejecutara el estudio.
3. Informar al personal que se va aplicar el sistema de valoración.
4. Determinar reglas para los expertos como son: valorar el puesto y no a la persona, las opiniones que se dan deben darse de toda la empresa.
5. Se determinarán puntos y se utilizarán tablas para valorar los factores.

### **2.7.4 UTILIDADES DE LA VALORACIÓN DE CARGOS**

En el gráfico siguiente se muestran las principales utilidades que genera un sistema de valoración de cargos a cualquier organización u empresa:

Tabla N.- 4 Utilidades de la Valoración de Puestos de Trabajo



**Fuente:** Rosa García, Carmen de Nieves Nieto., 2011. Gestión de Recursos Humanos: Valoración de puestos de trabajo. Disponible en: [http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000083\\_final.pdf](http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000083_final.pdf). (Consultado el 21 de mayo de 2015).

**Elaborado por:** Autoras



## Ventajas y Desventajas de la Valoración de Cargo

Tabla N.- 5 Ventajas y Desventajas de la Valoración de Cargos

VALORACION DE CARGOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Sueldos y salarios equitativos.	Conflictos entre trabajadores del mismo cargo.
Oportunidad de ascenso.	Preocupación por los empleados al ser evaluado su cargo.
Establecer las actividades y responsabilidades a cada cargo.	Obtención de información errónea.
Mejorar las relaciones humanas.	Baja colaboración de los ocupantes del cargo.

Elaborado por: Autoras

Al aplicar el proceso de Valoración de Cargos se está obteniendo beneficios para la empresa, porque se reemplazaría la intuición con la utilización de una técnica de estudio apropiada, consiguiendo sueldos y salarios equitativos para el personal de la empresa.

## 2.8 FACTORES DE VALORACION DE CARGOS

### 2.8.1 Concepto de factores de Valoración de Cargos

Consiste en dividir el cargo en cuatro factores principales que son Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de trabajo, y estos; a su vez dividirlos en subfactores que serán calificados en grados, por lo tanto a cada grado se le fijará un determinado número de puntos con la aplicación de una progresión anticipadamente definida, teniendo como resultado final la importancia relativa de cada cargo. (Ariza, 2006)





## 2.8.2 Factores a considerar para la Valoración de Cargos

Según Coyano Janeth, Fajardo M, detallan los siguientes factores de valoración de cargos:

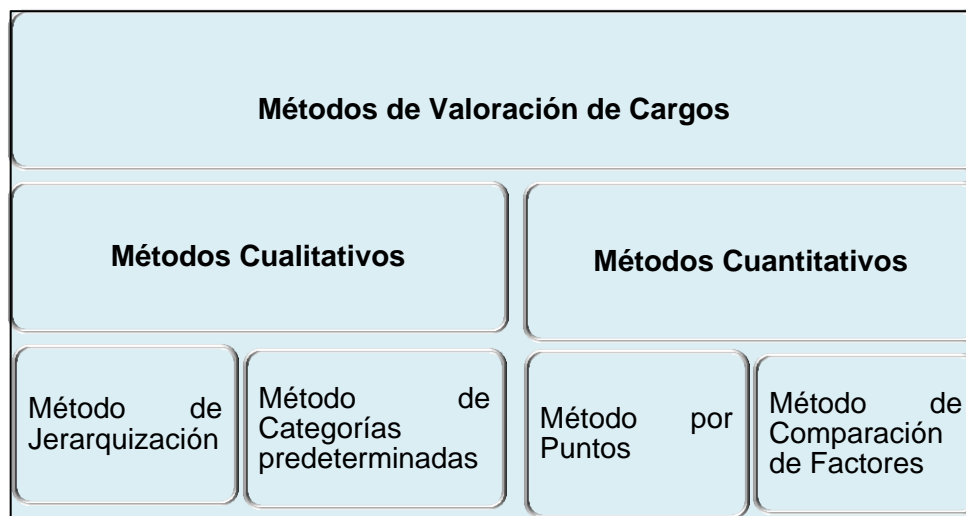
- **“Instrucción:** Es el nivel educativo formal necesario para desempeñar con eficiencia las tareas asignadas al cargo.
- **Experiencia:** Es el tiempo de trabajo previo que requiere una persona para que pueda desempeñarse satisfactoriamente un cargo.
- **Iniciativa:** Es el grado de habilidad requerida para resolver problemas que se presentan en el trabajo.
- **Esfuerzo físico:** Este mide la intensidad del esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo, se considera la posición corporal adoptada durante la jornada de trabajo.
- **Esfuerzo mental:** Es el grado de dificultad o complejidad del trabajo, para los cuales, el titular del cargo requiere aplicar concentración mental en mayor o menor grado.
- **Responsabilidad por supervisión:** Mide la responsabilidad de determinar el procedimiento de trabajo para un grupo de empleados asignándoles responsabilidades específicas y los niveles de toma de decisiones y solución de problemas.
- **Responsabilidad por Ventas:** Valora las operaciones y procedimientos de trabajo tendientes a mantener el estándar de ventas asignadas a su cargo.
- **Responsabilidad por valores, equipos y materiales:** Es el grado de atención necesario para custodiar y utilizar maquinas, equipos o accesorios, artefactos y otros, evitando pérdidas.

- **Condiciones ambientales:** Valora la intensidad de los elementos desagradables presente en el ambiente y la duración de la exposición al mismo.”<sup>17</sup>

## 2.9 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

A continuación se considera que existen métodos de Valoración de Puestos cualitativos y métodos cuantitativos que se detallan a continuación:

Tabla N.- 6 Métodos de la Valoración de Cargos



**Fuente:** Idalberto Chiavenato., 2002, GESTION DEL TALENTO HUMANO “El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

**Elaborado por:** Autoras

### 2.9.1 Los métodos cualitativos

Son aquellos que no descomponen los puestos en factores, ni fijan que tan complejo es el puesto de trabajo. Al aplicar un método cualitativo únicamente lo que se hace es ordenar los puestos de trabajo tomándolos como un todo.

<sup>17</sup> Coyano Janeth, Fajardo M., 2010. Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca. (Consultado el 19 de mayo de 2015).



- **Ventajas**

Las ventajas que se tiene al valorar un puesto de trabajo con un método cualitativo es que resulta muy sencillo porque no se necesita calcular datos estadísticos ni matemáticos, y resulta económico aplicar este método.

- **Desventajas**

Las desventajas que pueden existir al aplicar un método cualitativo es que los resultados que se obtengan no acepten los empleados, así como también que no se consideran los factores del puesto sencillamente los jerarquizan uno frente a otro, siendo más complicado establecer los salarios equitativos al personal.

### **2.9.1.1 Método de Jerarquización o escalonamiento simple**

Este método de evaluación de cargos por jerarquización consiste en colocar los cargos en una lista creciente o decreciente, va a depender del criterio elegido el mismo que servirá de modelo de comparación. Al aplicarlo se hace una comparación cargo a cargo porque cada uno se compara con los demás, enfocándonos en el criterio elegido como base de referencia como es la complejidad, responsabilidad, importancia, etc. Este método no tiene mucha dificultad porque la comparación que se realiza a los cargos es global, sintética, superficial, y no realiza ningún análisis a fondo es por ello que para la ejecución de este método se detallan a continuación 3 pasos a seguir:

- Descripción y análisis de cargos. Sin importar cuál es el método de análisis, la información sobre los cargos se debe acoplar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se va a adoptar para facilitar la evaluación de los cargos.
- Definición del criterio de comparación. Se establece los límites superior e inferior del criterio elegido en la organización. Si el criterio elegido fuera la complejidad, los límites deberán mostrar el cargo más complejo límite superior y el cargo menos complejo límite inferior de la organización.



- La comparación de todos los cargos con el criterio elegido y la jerarquización en una lista (orden creciente o decreciente) elaborada con base al criterio elegido. La lista constituye la clasificación de los cargos. (Paola Sacoto, 2012)

### 2.9.1.2 Método de categorías predeterminadas

Este método también conocido por los americanos como “sistema de descripción de grados” o por ingleses como “método de clasificación de cargos”.

Para realizar este método es necesario dividir los cargos en conjunto de cargos o categoría de cargos, para formar el conjunto de cargos se deben de seleccionar los cargos que contengan características comunes.

Para realizar un conjunto de cargos es necesario tomar en consideración los siguientes pasos:

- Cargos no evaluados: Trabajo básicamente no rutinario que demanda poca precisión y experiencia limitada.
- Cargos evaluados: Requiere potencial intelectual, experiencia general y específica en el desempeño de actividades con cierta dificultad.
- Cargos especializados: Requiere de un personal analítico, creador e innovador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos. (Paola Sacoto, 2012)

### 2.9.2 Los métodos cuantitativos

Considera el puesto de trabajo en factores que son valorados de forma individual, que sumándolos nos da el valor total del puesto de trabajo.

- **Ventajas**

Brinda puntuaciones para cada puesto de trabajo.

Fáciles de demostrar al personal.

Se puede aplicar a cualquier empresa.



- **Desventajas**

Resulta muy costoso aplicar un método cuantitativo en las empresas.

Se necesita partir de la descripción de puestos.

A continuación se detallan brevemente los conceptos de cada uno de los 4 métodos de valoración de puestos.

### **2.9.2.1 Método de comparación de factores**

El método de comparación de factores es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los cargos de manera detallada con los factores de evaluación de los mismos. Los factores de evaluación de cargos se pueden designar como factores de especificación.

Según el autor CHIAVENATO el método de comparación por factores exige una serie de etapas las cuales se detalla a continuación:

“Información sobre los cargos: Realizar un análisis de los cargos que se van a evaluar, de manera precisa y completa para desarrollar los detalles en los elementos de evaluación.

Selección de los factores de evaluación: Los factores de evaluación se obtienen de la descripción de cada uno de los cargos. Para aplicar el método de comparación por factores se emplea 5 factores de evaluación.

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Habilidades requeridas.
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.



Selección de los cargos de referencia: Los especialistas deben de seleccionar de 15 a 25 cargos que servirán como referencia y punto de apoyo para la evaluación. Estos cargos representaran la población de los cargos que tiene la organización y se debe establecer un número de puntos capaz de cubrir los cargos a evaluar.

Los cargos que se tomen como referencia deben tener valores determinados y conocidos que servirán de ayuda para la comparación con los demás cargos de la organización.

Evaluación de cargos de referencia: Los especialistas evaluaran cada uno de los conjuntos de cargos desarrollados anteriormente y llegaran a ciertas conclusiones analizando cada uno de los factores.

Asignación del Valor monetario a los factores de evaluación: En esta fase, los especialistas de evaluación dividen el salario actual de cada cargo de referencia entre los cinco factores de evaluación.” (CHIAVENATO, 2002)

### **2.9.2.2 Método de valoración de cargos por puntos**

Este método consiste en asignar puntos a cada una de las características relacionadas a los puestos, la valoración de cada punto para el puesto no es igual para todos, por ello es necesario establecer una medida para identificar el grado para cada factor del puesto de trabajo, luego se procederá a determinar la escala de puntuación con el fin de medir las diferencias de los requisitos de los puestos a calificar permitiendo así asignar un valor en puntos a cada componente del puesto.” (Mondy, 2005, p. Pag. 257).

A continuación detallamos el Proceso de valoración de Cargos por el método de puntos tomando como referencia el libro de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato:

- **Selección de factores**

Se debe primero establecer los factores que van a medir los puestos de trabajo, para ello se seleccionarán los más convenientes con el fin de obtener una eficiente valoración de cargos.



Normalmente el número de factores a considerar dentro de la valoración va de cinco a quince, en lo que Chiavenato considera que todos los factores pueden agruparse en cuatro grupos fundamentales y son:

Requisitos Intelectuales.

Requisitos físicos.

Responsabilidad.

Condiciones de trabajo.

Los mismos que se descompondrán en diferentes subfactores.

- **Determinación y definición de los grados**

El número de grados en el que pueda dividirse cada uno de los factores dependerá substancialmente de la ponderación que se realice al asignar a cada factor y de los puestos a valorar, los grados suelen variar de dos a diez.

- **Ponderación de Factores**

En este paso se asigna un valor numérico a cada factor pudiendo ser este un número mayor o menor dependiendo de su importancia, para efectuar la ponderación de factores se debe tener conocimiento de los puestos en cuanto a profundidad de los mismos dentro de una empresa.

- **Asignación de puntos**

En esta fase se debe asignar puntos a los diversos grados de cada factor, resaltando que no es un valor monetario. Estos valores servirán de base para la preparación de una escala de puntos.

A continuación se expone una tabla de referencia que sirve como base para asignar los puntos a los diferentes grados de cada factor:



Tabla N.- 7 Base puntual de la Valoración de Cargos

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base Puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

**Fuente:** Velandia Herrera, Néstor Fernando, y Morales Arrieta, Juan Antonio., 1999. Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá: Editora Lily Solano Arévalo. Pág. 114.

**Elaborado por:** Autoras

Después de designar que base puntual se va a utilizar se procede a analizar los diferentes métodos de progresión aritmética, geométrica o arbitraria seleccionando el más conveniente para la organización:

- **Progresión Aritmética:**

Esta progresión se conseguirá sumando a un número preestablecido una misma cantidad de manera sucesiva, tratando de que la diferencia que se dé entre los números sea constante, considerando al peso como punto de partida para el primer grado. Por ejemplo 2 – 4 – 6 – 8 – 10 sabiendo que 2 es el número preestablecido, luego sumamos  $2 + 2 = 4$ ; por lo tanto 4 es el segundo valor y así sucesivamente seguimos sumando hasta conseguir el número de grados deseados.

- **Progresión Geométrica**

En el método de progresión geométrica el valor que se le dé a cada grado aumentará en un cien por ciento, duplicando el valor de cada punto. Por ejemplo 2 – 4 – 8 – 16 – 32 sabiendo que 2 es el número preestablecido, luego sumamos  $2 + 2 = 4$ ,  $4 + 4 = 8$ , y así sucesivamente seguimos sumando hasta conseguir el número de grados deseados.





- **Progresión Arbitraria**

Primero se determinará el número total de puntos que se requieren para la valoración de cargos, seguidamente a estos puntos se procede a señalar por apreciación de acuerdo al entorno en el que gira la empresa dando un valor a cada grado por factor. Por ejemplo 2 – 5 – 9 – 7 – 10.

- **Diseño del manual de valoración de puestos**

Luego de la descripción de puestos se debe efectuar un análisis por cada factor para luego fijar puntos para cada uno de los mismos. Es recomendable valorar factor por factor en lugar de ir valorando puesto por puesto para evitar ciertas complicaciones al final del análisis realizado.

- **Trazado de la curva salarial**

Al momento de realizar el trazado de la curva salarial los puntos que se dieron a cada cargo se convertirán en valores monetarios, y nos presenta mediante una expresión gráfica y numérica.

Para realizar la curva salarial primero se tomara como referencia los sueldos establecidos actualmente por la empresa para poder relacionar los valores en puntos.

Luego se realizará una correlación entre el valor de cada puesto en puntos y el sueldo del ocupante.

Para realizar la curva salarial se colocará en el eje de las abscisas los puntajes y en el eje de las ordenadas los sueldos, para esto es necesario construir un gráfico de distribución de frecuencias. La unión de estas dos variables permitirá dibujar la curva salarial.

Para realizar el cálculo exacto de la línea de tendencia se utilizara el método estadístico de los mínimos cuadrados para obtener una recta o parábola que indique la correlación entre los puntos y los sueldos, de esta manera obtendremos una variable independiente (x) y una variable dependiente (y). (Paola Sacoto, 2012).



La ecuación que se utilizará para obtener la recta salarial es la siguiente:

$$Y = a + bx$$

Dónde:

Y: Es la variable dependiente. Representa los salarios.

a: Factor constante, muestra la posición inicial de la recta.

b: Pendiente, representa la tasa variable del salario.

x: Es la variable independiente representa los puntos asignados a cada cargo.

Una vez comparado los puntos con los sueldos que pagan actualmente a los trabajadores de la empresa se obtendrá la línea de tendencia de sueldos.

### 2.9.2.3 Método de perfiles y escalas guías hay

Este método es la combinación del método de comparación de factores y el método de puntos, este generalmente es usado para valorar los puestos técnicos y administrativos.

Este método tiene las siguientes observaciones:

1. Considera los siguientes factores: competencia, capacidad, responsabilidad.
2. Los puestos se clasifican según el orden de importancia.
3. La valoración de puestos se debe concentrar en los requisitos del puesto en sí.

## 2.10 CONCEPTO SUELDO Y SALARIO

- **Sueldo**

Remuneración determinada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional que presta a una empresa.



- **Salario**

Representa la paga mensual, que recibe un trabajador por los servicios que presta en una empresa.

En el capítulo 3 se aplicará el método de valoración de cargos por puntos, porque este método establece la importancia de cada cargo en base a los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo que rige en el proceso y el manejo de cada uno de los cargos que van a ser evaluados y puesto que es el más recomendable al momento de crear una estructura salarial para la empresa, ya que servirá de ayuda para determinar una adecuada distribución remunerativa al personal.

## **2.11 INDICADORES DE GESTION**

### **2.11.1 Concepto de Indicador**

“Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de una evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, lo que compara con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño o su evolución en el tiempo.”<sup>18</sup>

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron los resultados de acciones tomadas en el pasado por una organización. Con la medición de los indicadores nos permite tomar acciones correctivas o preventivas ante posibles problemas ya sea en el presente o futuro de la organización.

Los indicadores son útiles para medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener un diagnóstico de una situación, comparar las características de una

---

<sup>18</sup> Javier Alberto Gutiérrez López., 2009. Departamento administrativo y nacional de estadística. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Disponible en: [http://www.academia.edu/6663228/Gu%C3%ADa\\_para\\_Dise%C3%B1o\\_Construcci%C3%B3n\\_e\\_Interpretaci%C3%B3n\\_de\\_Indicadores](http://www.academia.edu/6663228/Gu%C3%ADa_para_Dise%C3%B1o_Construcci%C3%B3n_e_Interpretaci%C3%B3n_de_Indicadores). (Consultado el 14 de diciembre de 2014).



población o para evaluar las variaciones de un evento con relación a periodos anteriores.

### 2.11.2 Importancia de los indicadores

Según Alfredo Paredes nos presenta 4 pasos importantes que hay que tomar en cuenta al momento de estructurar los indicadores.

1. Permite medir cambios a través del tiempo.
2. Se puede observar de cerca los resultados obtenidos.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento a los procesos que se van a desarrollar.
4. Son instrumentos valiosos que nos ayudan a alcanzar mejores resultados. (Alfredo, 2009)

Al momento de analizar los indicadores que se realizan de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas hemos visto la necesidad de hacer dos preguntas claves para el desarrollo de dichos indicadores que son:

#### 1.- ¿Por qué medir?

Porque la empresa debe tomar decisiones.

Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas.

Por qué se necesita saber si se está siguiendo un proceso correcto o no en cada área de trabajo.

Por qué se necesita mejorar y analizar cada área de la empresa principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.

Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

#### 2.- ¿Para qué medir?

Para poder interpretar lo que está ocurriendo en la empresa.



Para tomar medidas cuando surja la necesidad.

Para realizar un examen de periodos anteriores y apreciar el rendimiento a través del tiempo.

Para constituir la relación entre productividad y rentabilidad.

Para crear una relación entre productividad con el salario.

Para evaluar la situación de la empresa.

### 2.11.3 Tipos de indicadores

Según Juan José Miranda Miranda nos dice que existen diversos tipos de indicadores en los cuales se detallan a continuación:

- **“Indicadores de cumplimiento**

Los indicadores de cumplimiento nos dan a conocer el grado de desempeño de una tarea.

- **Indicadores de evaluación**

Este método ayuda a identificar las fortalezas, las debilidades y oportunidades para la mejora continua dentro de una organización. La evaluación se realizará de acuerdo a la utilidad que se obtiene de un proceso.

- **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia exponen los mínimos recursos invertidos en el logro de los trabajos.

- **Indicadores de eficacia**

Capacidad de hacer efectivo un trabajo.

- **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión están vinculados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Tomando en cuenta que gestión tiene que ver



con administrar o establecer acciones específicas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados.”<sup>19</sup>

#### 2.11.4 Principales funciones de los indicadores de gestión

- Facilita los procesos al momento de tomar decisiones
- Organiza el uso adecuado de la información obtenida.
- Apoya en el desarrollo adecuado de remuneraciones e incentivos.
- Sirve para conocer la situación actual y futura de la organización. (García, 2007)

#### 2.11.5 Características de los indicadores de la gestión logística.

Los indicadores de gestión logística tienen algunas características que hay que tomar en cuenta y se detalla a continuación:

- **Cuantificables**

Se debe de expresar de acuerdo a las necesidades de la empresa ya sea en porcentaje o en números para obtener información clara y concisa.

- **Consistentes**

Se debe utilizar siempre el mismo formato con las mismas fórmulas y con una información equitativa para poder concertar en el futuro.

- **Agregables**

Cada indicador debe formar decisiones que ayuden al mejoramiento de la calidad en cuanto a los servicios prestados.

---

<sup>19</sup> Juan José Miranda Miranda., 2005. Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación. Quinta Edición. Bogotá: MM Editores.



- **Comparables**

Los indicadores que sean aplicados a las organizaciones deben de generar la facilidad de poder compararse entre los mismos indicadores dentro de una organización o compararse con otras organizaciones. (Garcia, 2007)

### 2.11.6 Clasificación de indicadores

Los indicadores se clasifican en tiempos temporales y en tiempos permanente y se detallan a continuación:

- **Tiempos Temporales:** Cuando su tiempo es finito, se asocian al logro de un objetivo; al lograrse el objetivo este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán de ser eliminados.
- **Tiempos Permanentes:** Cuando su tiempo es infinito, son indicadores que se asocian a variables que están presentes siempre en las empresas y se unen por lo general a procesos. Estos indicadores se deben de realizar una revisión constante a posibles cambios que se puedan generar.

### 2.11.7 Patrones para especificación de indicadores

Para desarrollar un indicador es necesario analizar el nombre, su forma de cálculo, unidad, glosario, metas establecidas y los comportamientos históricos del indicador y se describe a continuación:

- **Nombre**

El nombre del indicador es de vital importancia para poder puntualizar con veracidad su objetivo e interés.

- **Forma de cálculo**

Se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, para analizar su relación e identificación exacta.



- **Unidades**

El valor de un determinado indicador está dado por las unidades las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- **Metas establecidas**

Se debe de considerar que el indicador debe de tener un valor óptimo proyectado a alcanzar, lo que esto permitirá su balance y seguimiento.

- **Generación de valor**

El mejor valor logrado para dicho indicador, ya sea en la organización o fuera de la misma.

### 6.7.1 Atributos a tomar en cuenta para la información

Según el Ing. Luis Aníbal Mora García nos detalla los atributos que se deben tomar en consideración para la información al momento de aplicar los indicadores, a continuación se detalla lo siguiente:

- **Precisión:**

La información que se obtiene de una determinada organización debe de ser puntual y real.

- **Información:**

La información que se obtiene debe de estar especificada si es cualitativa, cuantitativa, grafica, impresa o puntualizada según las necesidades de la empresa.

- **Periodicidad:**

El tiempo en la que se requiere la información para ser analizada de manera posterior.

- **Distensión:**

Es la prolongación en cuanto al interés al aplicar un indicador.





- **Origen:**

Se puede adquirir información interna o externa siempre y cuando la información que se obtiene sea real.

- **Temporalidad:**

La información de la empresa puede ser de años anteriores, información actual o acontecimientos futuros.

- **Relevancia:**

La información debe ser distinguida para situaciones particulares.

- **Integridad:**

La información que se requiere tiene que ser integra para analizar las situaciones de la empresa y solucionar los posibles problemas que se presenten.

- **Oportunidad:**

Debe de ser información real, y por ello tiene estar disponible en cualquier momento y actualizada para cuando se requiera. (García, Indicadores de la Gestión Logística, Los indicadores claves del desempeño logístico., 2007)



### CAPITULO III

**DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015.** El objetivo principal de esta valoración de puestos es determinar los valores internos o jerarquía de los puestos de la empresa Litargmode Cía. Ltda., con el propósito de lograr una equidad interna en la estructura de sueldos y salarios de la empresa.

Para obtener información de las actividades de cada puesto de manera exacta y de acuerdo a los diferentes tipos de puestos que tiene la empresa, se ha designado como método de descripción de puestos más conveniente la encuesta, entrevistas y mediante técnicas de observación directa.

Con respecto al método empleado para la valoración de cargos hemos designado el método de puntos por factores, se eligió este método porque nos permite analizar el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo integran.

Este método se constituye de factores, grados y puntos que después se convierte en un valor monetario.

#### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un manual de valoración de cargos y perfiles por competencias con aplicación a la empresa Litargmode Cía. Ltda. como un instrumento para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la empresa.

##### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Analizar, Diseñar e Implementar los perfiles de gestión por competencias.
2. Diseñar un manual de valoración de cargos a la empresa Litargmode Cía. Ltda.



3. Elaborar indicadores de gestión de desempeño para los cargos.

### 3.2 TIPO DE METODOLOGIA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION

La información que se ha obtenido de la empresa es mediante investigación descriptiva, que nos permite conocer de manera general la problemática de la empresa, en donde se pueden elegir los procesos adecuados para obtener información tanto cualitativa como cuantitativa que se pueda medir y obtener los resultados deseados.

**Fuentes de información primaria:** Entrevistas, encuestas y métodos de observación directa a todo el personal de la empresa, para realizar el previo análisis de la investigación.

**Fuentes de información secundaria:**

Información interna: Información proveniente de la empresa Litargmode Cía. Ltda.

Información externa: Libros, manuales, tesis, tesinas, internet, etc.

### 3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para levantar la información requerida de la empresa y llevar a cabo el tema propuesto de valoración de cargos y perfiles por competencias es necesario primero conocer las actividades que realizan cada uno de los ocupantes del puesto de trabajo por lo que se detalla a continuación los instrumentos necesarios a tomar en cuenta:

- Entrevistas realizadas a los jefes y personas claves.
- Encuestas dirigido a todo el personal de la empresa para validar la información que se ha obtenido.
- Observación directa en el área de producción para obtener a detalle las actividades que realizan.



La empresa en general cuenta con 118 trabajadores pero se ha valorado a 57 empleados debido a que en algunas áreas dentro de la empresa las actividades son repetitivas para algunos cargos.

### **3.4 PERFILES POR COMPETENCIAS**

Para definir los perfiles por competencias de la empresa Litargmode Cía. Ltda. se ha realizado lo siguiente:

#### **3.4.1 Análisis de Puestos**

Realizamos la recolección, evaluación y organización de información sobre los puestos de trabajo de la empresa. Para ello se utilizó la técnica de encuesta, entrevistas y técnica de observación directa.

Para poder obtener información de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa Litargmode Cía. Ltda. surgió la necesidad de aplicar una encuesta a todo el personal de la empresa y se obtuvo resultados muy favorables porque permitió conocer las actividades de cada puesto de trabajo; así como los requerimientos necesarios que debe tener cada puesto para desempeñarse eficientemente; la encuesta se encuentra en el **ANEXO N.- 1** y fue realizada el día miércoles 07 de enero de 2015. En algunos casos la información quedó inconclusa en el área de producción por ello se realizó observación directa el día viernes 16 de enero de 2015.

#### **3.4.2 Clasificación de la Información**

Una vez desarrollada la encuesta y observación directa a todos los trabajadores de la empresa se procede a clasificar la información obtenida de cada uno de los puestos de trabajo.

Para determinar cuáles son las actividades esenciales del puesto se tiene que enlistar todas las actividades que se realizan en cada cargo.

Una vez enlistadas todas las actividades del cargo, se procede a identificar las más importantes a través de la evaluación de cada una de éstas, para ello es necesario calificar cada una de las tareas, asignando un valor numérico en las siguientes columnas de la matriz de actividades.



Para describir las actividades recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo así como terminado en ar, er, ir.

Es importante describir las actividades de manera clara y precisa para así evitar confusiones con otros cargos.

Para evaluar cada una de las actividades de cada cargo, se va a utilizar la **Tabla N.- 2** mencionada anteriormente en el capítulo II.

Con la información obtenida de las encuestas realizadas al personal y la observación directa empleada para levantar los perfiles se concluyó con los pasos que están descritos en el **ANEXO N.- 2**.

### 3.4.3 Pasos para construir un perfil por competencias

Para construir un perfil por competencias se deberá seguir los siguientes pasos descritos a continuación:

#### 1. Identificación del cargo:

En la identificación del cargo se registrará el nombre, el área a la que pertenece, la persona responsable del cargo, el número de ocupantes del cargo y si el ocupante supervisa a algún cargo dentro de su área; es decir en este numeral se coloca los datos necesarios para identificar y localizar el puesto dentro de la estructura de la empresa para ello es recomendable utilizar el siguiente formato: **(Ver tabla N.- 8)**.

**Tabla N.- 8 Identificación del cargo**

Área:	Núm. Ocupantes:
Supervisado por:	Supervisa a:

#### 2. Misión del cargo:

La misión es lo que se pretende lograr en cuanto a los objetivos propuestos dentro de una organización por lo tanto deben de ser claros y precisos.



### 3. Actividades esenciales del cargo

Para establecer actividades esenciales se aplicara la siguiente formula  $F + (CE * CM) = TOTAL$ ; luego se seleccionaran las actividades esenciales que son las que tienen mayor impacto (mayor puntaje) para la empresa porque generan resultados que agregan valor, y demandan las principales competencias que debe tener ocupante.

Es importante resaltar que si las actividades genéricas son iguales o menores a diez se deben seleccionar 3 actividades esenciales, en caso de que el número de las actividades genéricas sean mayores a diez se seleccionarán cuatro o cinco actividades esenciales de mayor valor.

Para la aplicación de este proyecto se han considerado seleccionar 3 actividades esenciales debido a que el número de actividades recolectadas de los cargos son menores a diez.

### 4. Actividades secundarias del cargo

Las actividades secundarias son las que tienen un menor puntaje pero que igual son importantes para el buen desempeño del cargo; para la obtención de las actividades esenciales y secundarias se utilizó el siguiente formato (**Ver tabla N.- 9**).



Tabla N.- 9 Actividades Esenciales y Secundarias del Cargo

$$F + (CE * CM) = \text{TOTAL}$$

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento:					
Nombre del cargo:			Fecha:		
Experto/s:					
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total

### 5. Interfaz del Cargo

Hace referencia a la relación que tienen las actividades esenciales de cada cargo con las diferentes áreas o departamentos a los que pertenecen y se utilizara el siguiente formato (**Ver tabla N.- 10**).

Tabla N.- 10 Interfaz del Cargo

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO

### 6. Educación Formal Requerida

En este punto se designa el nivel académico necesario para ocupar el puesto de trabajo. Es necesario anotar el título que requiere el puesto de trabajo, según el nivel académico seleccionado e identificar las áreas de conocimiento formal requerido utilizando el siguiente formato (**Ver tabla N.- 11**).



Tabla N.- 11 Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal

### 7. Conocimientos Informativos Requeridos

Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo en general. Se deberá de seleccionar solo las áreas de conocimientos informativos que requiera cada cargo y una vez identificado los conocimientos que requiere el postulante para desempeñar el cargo se procede a señalar si dichos conocimientos son necesarios en el momento de seleccionar al personal o se debe de brindar capacitación dentro de la empresa cuando ya desempeñe el cargo requerido, para ello se recomienda utilizar el siguiente formato (**Ver tabla N.- 12**).

Tabla N.- 12 Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Req. de selección	Req. de capacitación

### 8. Destrezas / Habilidades generales

Las destrezas y/o habilidades se encuentra el en **ANEXO N.- 3** ya que es necesario identificar cuáles son necesarias para desempeñar el cargo y detallar en el cuadro “Destreza / Habilidades generales” así como también la definición de cada una de ellos, para luego señalar si dichos conocimientos son necesarios en el momento de seleccionar al personal o se debe de brindar capacitación dentro de la empresa cuando ya desempeñe el cargo para ello es recomendable utilizar el siguiente formato (**Ver tabla N.- 13**).





Tabla N.- 13 Destrezas / Habilidades generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Req. de selección	Req. de capacitación

### 9. Destrezas específicas requeridas

Son las destrezas necesarias que requiere un cargo para desempeñar sus actividades como son: conocimiento en el manejo de programas informáticos, manejo de idiomas, operar equipos de oficina, etc. y señalar si dichos conocimientos son necesarios en el momento de seleccionar al personal o se debe de brindar capacitación dentro de la empresa cuando ya desempeñe el cargo para ello es recomendable utilizar el siguiente formato **(Ver tabla N.- 14)**:

Tabla N.- 14 Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Especifique	Req. de selección	Req. de capacitación

### 10. Otras Competencias

En este punto se señalan otras competencias que requiere el cargo para su desempeño que se encuentra en el **ANEXO N.- 4** donde podremos identificar cuáles son necesarias para desempeñar el cargo y señalar si dichos conocimientos son necesarios en el momento de seleccionar al personal o se debe de brindar capacitación dentro de la empresa cuando ya desempeñe el cargo para ello es recomendable utilizar el siguiente formato **(Ver tabla N.- 15)**.



**Tabla N.- 15 Otras Competencias**

Otras Competencias	Definición	Req. de selección	Req. de capacitación

### 11. Experiencia Laboral Requerida

Describir la experiencia necesaria que debería tener el ocupante del cargo en instituciones similares, o puestos similares de trabajo, también se debe mencionar el tiempo de experiencia que se requiere para ocupar el puesto de trabajo para ello es recomendable utilizar el siguiente formato (**Ver tabla N.- 16**).

**Tabla N.- 16 Experiencia Laboral Requerida**

Dimensiones de la experiencia	Detalle

### 12. Historia de las revisiones

En este último punto se debe ingresar la fecha de revisión del perfil y aprobación por parte de la empresa, también debe constar la fecha de las modificaciones hechas en el caso que así lo realizara, para ello es recomendable utilizar el siguiente formato (**Ver tabla N.- 17**).

**Tabla N.- 17 Historia de las revisiones**

Rev.	Fecha	Razón de Cambio

Con los 12 pasos planteados anteriormente se construye el perfil de los cargos que se va a aplicar a la empresa Litargmode Cía. Ltda.



Como ejemplo se va a presentar el perfil del Gerente General y Supervisor de Aparado con sus respectivas competencias e indicadores, los demás perfiles se encuentran detallados en el **ANEXO N.- 5**.

### 3.4.4 Levantamiento de Perfiles por Competencias

Ejemplos:

#### PERFILES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA LITARGMODE

##### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del cargo	Gerente General
Área	Gerencia
Reporta a	Presidente, Junta General de Accionistas
Supervisa a	Jefe de Diseño, Modelaje y Desarrollo de proyectos, Jefe de Ventas, Jefe de Administración y Finanzas, Área de Producción, Bodega, Producto Terminado, Matriceria, Inyección, Mantenimiento de planta.
Núm. Ocupantes	1

##### II. MISIÓN DEL CARGO

Administrar la empresa de manera eficiente, con el propósito de aumentar su crecimiento y rentabilidad, velando los recursos de los socios y el bienestar de los empleados.



### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades	F	CM	CE	Total
Representar legalmente a la compañía realizando actividades tales como: firmar cheques, contratos, documentos legales autorizaciones, atención a ciertos clientes, proveedores funcionarios de entidades tanto públicas como privadas, atención a empleados, reuniones de directorio y de trabajo con mandos medios, viajes dentro y fuera del país para visitar clientes o proveedores.	4	4	5	24
Planificar todos los proyectos y programas que se quieran implementar en la empresa. Aspecto importante en este caso es la socialización de los proyectos con los miembros del directorio, socios y mandos medios para lograr el apoyo y de esta manera minimizar el riesgo de fracaso.	3	5	4	23
Construir una base sólida para la organización a través de la práctica de valores personales y que luego se conviertan en valores organizacionales. Este proceso de promoción de práctica de valores se empieza a nivel de la dirección, socios y luego debe trascender a todos los niveles de la organización.	3	5	4	23



#### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	Total
Realizar actividades de comercio exterior (importaciones de materia prima y maquinaria).	3	4	4	19
Calcular los precios de venta de los productos, políticas de venta, presupuesto de ventas, etc.	3	4	3	15

#### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Representar legalmente a la compañía realizando actividades tales como: firmar cheques, contratos, documentos legales autorizaciones, atención a ciertos clientes, proveedores funcionarios de entidades tanto públicas como privadas, atención a empleados, reuniones de directorio y de trabajo con mandos medios, viajes dentro y fuera del país para visitar clientes o proveedores.	Área de gerencia, Junta general de Accionistas.
Planificar todos los proyectos y programas que se quieran implementar en la empresa. Aspecto importante en este caso es la socialización de los proyectos con los miembros del directorio, socios y mandos medios para lograr el apoyo y de esta manera minimizar el riesgo de fracaso.	Área de gerencia, Junta general de Accionistas.
Construir una base sólida para la organización a través de la práctica de valores personales y que luego se conviertan en valores organizacionales. Este proceso de promoción de práctica de valores se empieza a nivel de la dirección, socios y luego debe trascender a todos los niveles de la organización.	Área de gerencia, Junta general de Accionistas.



## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Título de cuarto nivel	Maestría	Dirección Administrativa y Financiera o carreras afines.

## VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Req. de selección	Req. de capacitación
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.		✓
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos /externos relevantes para el trabajo.	✓	
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.		✓
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios de la institución.		✓



### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Req. de selección	Req. de capacitación
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	✓	
Construcción de Relaciones	Establecer mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupo clave, cruciales para el logro de metas.	✓	
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	✓	
Negociación	Reunir a varias personas para que vean las cosas de manera diferente.		✓
Organización de sistemas	Diseñar tarea, estructuradas y flujos de trabajo	✓	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	✓	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	✓	



### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Aptitudes / capacidades laborales	Especifique	Req. de selección	Req. de capacitación
Manejar programas informáticos	Microsoft Excel Microsoft Word Datashoes	✓	
Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés (Alto) Hablado Escrito Leído	✓	
Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	Manejo de scanner, copiadora, fax, etc.	✓	
Otras destrezas específicas	Amplia comunicación, brindar confianza a los empleados como a los clientes, etc.	✓	





## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Req. de selección	Req. de capacitación
Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.	✓	
Comprensión oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	✓	
Expresión oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.	✓	
Fluidez de ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.	✓	
Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema.	✓	
Vigor	La capacidad de ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.	✓	



### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Dirigir y controlar las actividades que se realizan dentro de la empresa, tomar decisiones oportunas y desarrollar estrategias claves para el éxito.	Entre 4 y 6 años

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón de Cambio



COMPETENCIAS:

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

Competencias Transversales	a	b	c	d
Calidad del trabajo	x			
Dinamismo Y Energía	x			
Responsabilidad	x			
Competencias por Área				
Capacidad de planificación y organización	x			
Liderazgo	x			
Pensamiento estratégico	x			
Toma de decisiones	x			
Competencias Específicas				
Habilidad Analítica	x			
Negociación	x			
Trabajo en Equipo	x			



INDICADORES:

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Unidad de medida	Periodo
<b>Eficacia de las actividades</b>	$\frac{\text{Numero de negociaciones}}{\text{Total de negociaciones proyectadas}} * 100$	%	Mensual
<b>Cumplimiento de proyectos</b>	$\frac{\text{Proyectos cumplidos a cabalidad}}{\text{Proyectos planificados}} * 100$	%	Anual



PERFILES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA LITARGMODE

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.**

Nombre del cargo	Supervisor de Aparado
Área	Producción
Reporta a	Jefe de producción
Supervisa a	Operarios de Aparado, Ayudante de Aparado
Núm. Ocupantes	1

**II. MISIÓN DEL CARGO**

Supervisar y controlar los distintos procesos productivos del área de aparado, con el fin de cumplir con las ordenes de producción de manera eficiente.

**III. ACTIVIDADES ESENCIALES**

Actividades	F	CM	CE	Total
Revisar los mapas de producción que se realizan a diario.	5	4	3	17
Controlar que el producto que se realiza en el área de aparado no este dañado.	5	4	2	13
Resolver problemas de modelos de calzado demasiado complejos (para lo cual este jefe analiza y resuelve las dudas que los operarios tienen al momento del ensamble de las partes ya sea mediante la experiencia adquirida o mediante el departamento de diseño.)	3	2	4	11



#### IV. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO

Actividades	F	CM	CE	Total
Distribuir el trabajo según la complejidad del modelo, la capacidad y eficiencia del operario.	3	2	2	7
Supervisar los distintos procesos que se realizan en el área de aparado.	5	5	1	7
Retirar el producto que se realiza en el área de aparado (calzado) en caso que tenga alguna imperfección.	5	2	1	7

#### V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Revisar los mapas de producción que se realizan a diario.	Área de Producción
Supervisar los distintos procesos que se realizan en el área de aparado.	Área de Producción
Resolver problemas de modelos de calzado demasiado complejos (para lo cual este jefe analiza y resuelve las dudas que los operarios tienen al momento del ensamble de las partes ya sea mediante la experiencia adquirida o mediante el departamento de diseño.)	Área de Producción, Área de diseño modelaje y desarrollo de proyectos.



## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Título de primer nivel	Bachiller Técnico	Conocimientos básicos en general
Título de primer nivel	Certificado artesanal en calzado	Confección y manejo de maquinaria para calzado

## VII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Req. de selección	Req. de capacitación
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		✓
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		✓



### VIII. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Req. de selección	Req. de capacitación
Compresión Lectora	Comprende las acciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	✓	
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.		✓
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea.	✓	
Manejo de Recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		✓
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.		✓
Trabajo en equipo	Cooperara y trabajar de manera coordinada con los demás.	✓	





### IX. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Aptitudes / capacidades laborales	Especifique	Req. de selección	Req. de capacitación
Manejar programas informáticos	Datashoes		✓
Operar equipos y/o herramientas especiales.	Manejo de la máquinas de aparado como maquina Singer.	✓	
Otras destrezas específicas.	Supervisar las actividades del área de aparado (trabajo en equipo).		✓



## X. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Req. de selección	Req. de capacitación
Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	✓	
Destreza manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.	✓	
Expresión oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.	✓	
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.		✓



### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Conocimiento en el manejo de máquinas de aparar y destreza para ensamblar el calzado mediante mapas de producción	Entre 2 a 4 años
Trabajo en equipo, saber reconocer las tareas y su dificultad para así poder asignar tareas a las personas más idóneas	Entre 1 a 2 años

### XII. HISTORIA DE LAS REVISIONES

Rev.	Fecha	Razón de Cambio



COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de Aparado

Competencias Transversales	a	b	c	d
Calidad del trabajo	x			
Dinamismo Y Energía	x			
Responsabilidad	x			
Competencias por Área				
Capacidad de planificación y organización		x		
Dirección de equipos de trabajo	x			
Liderazgo	x			
Productividad		x		
Competencias Específicas				
Preocupación por el orden y la claridad	x			
Tolerancia a la presión	x			
Trabajo en Equipo	x			



INDICADORES:

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Unidad de medida	Periodo
Eficacia de producción	$\frac{\text{Total Mapas de producción alcanzados}}{\text{Total de Mapas de producción programados}} * 100$	%	Mensual
Productividad de la Mano de Obra	$\frac{\text{Tiempo empleado en el control de calidad de piezas}}{\text{Total de piezas revisadas}}$	Horas por actividad	Mensual

Una vez construido los perfiles procedemos a establecer las competencias necesarias que debe tener cada cargo para desempeñar las actividades.

Para ello se ha tomado en consideración el diccionario de competencias de Martha Alicia Alles.



### 3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS APLICADO A LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA.

El Diccionario de Competencias que se presenta a continuación corresponde al listado de competencias para la empresa Litargmode Cía. Ltda., las mismas que se han clasificado en competencias transversales, de área, y específicas.

#### 3.5.1 Competencias

Son las combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona ser competente en las actividades que realiza, es decir, lograr un desempeño superior y de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa Litargmode Cía. Ltda., las competencias se dividen en tres niveles que son:

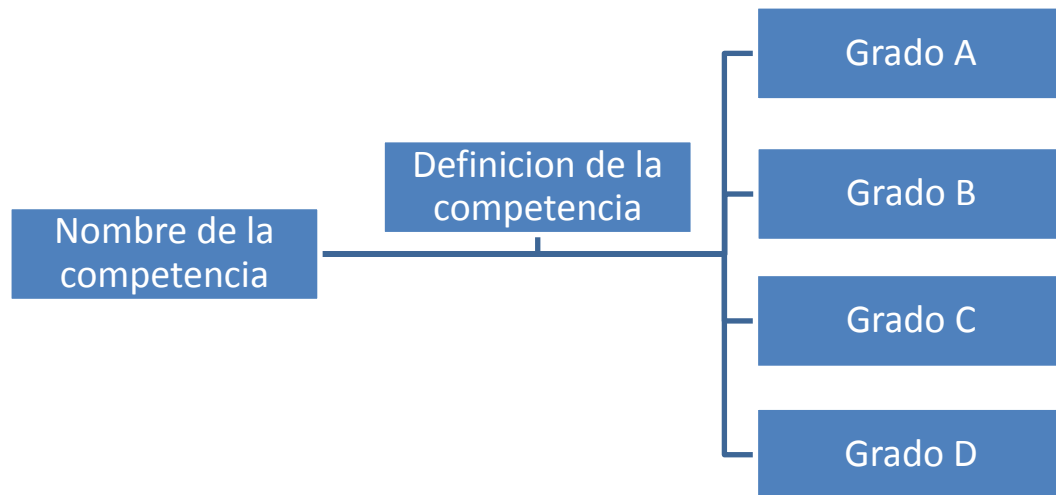
**Competencias Transversales:** Conocidas también como competencias genéricas ya que cooperan en la ejecución de la mayoría de las tareas que se presentan a un sujeto en los diversos campos profesionales.

**Competencias de Área:** Estas competencias están ligadas con las otras competencias para lograr la contextualización desde una área de trabajo.

**Competencias Específicas:** Son aquellas competencias relacionadas directamente con la profesión.

#### 3.5.2 Estructura del Diccionario de Competencias

En el Diccionario de competencia establecido para la empresa Litargmode Cía. Ltda. se presenta con la siguiente estructura:



- **Nombre de Competencia**

Hace referencia al nombre de la competencia y abarca los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado cargo.

- **Definición**

Corresponde a una explicación genérica de la competencia.

- **Niveles**

Son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona.

- **Grados**

**A** = Alto

**B** = Bueno

**C** = Mínimo

**D** = Insatisfactorio; no demuestra ausencia de las competencias, sino en un mínimo nivel.

A continuación se presenta el diccionario de competencias esperando que sirva de apoyo para el desarrollo de la empresa y colaboradores en general.



### 3.5.3 Competencias Transversales

Las competencias transversales que se le han asignado a la empresa Litargmode Cía. Ltda. son las siguientes:

1. Calidad del trabajo
2. Responsabilidad
3. Dinamismo - Energía

A continuación se detallan cada una de las competencias transversales:

<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	
	Involucra poseer conocimientos profundos de los temas del área que está bajo su responsabilidad. Tener la capacidad de entender la esencia de los aspectos complejos, para trabajar con las actividades de su mismo nivel y niveles diferentes. Mostrar constantemente interés por aprender.
a	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Demuestra interés por aprender.
b	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
c	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
d	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.





### RESPONSABILIDAD

Hace referencia al compromiso con que las personas realizan las actividades encomendadas. El cumplimiento de la tarea esta primero.

- a Desempeña las tareas con dedicación y cuidando, cumple tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
- b Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios.
- c Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
- d Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

### DINAMISMO – ENERGIA

Es la habilidad de trabajar duro, es decir de resistir largas jornadas de trabajo, en situaciones cambiantes sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

- a Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes.
- b Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, en situaciones cambiantes, su rendimiento no es afectado por estas situaciones.
- c Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente
- d Baja predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento se ve afectado en situaciones como estas.



### 3.5.4 Competencias de Área

Las competencias de área que se le han asignado a la empresa Litargmode Cía. Ltda. son las siguientes:

1. Liderazgo
2. Pensamiento estratégico
3. Capacidad de planificación y de organización
4. Toma de decisiones
5. Pensamiento analítico
6. Profundidad en el conocimiento de los productos
7. Iniciativa
8. Dirección de equipos de trabajo
9. Productividad

A continuación se detallan cada una de las competencias de área:

#### LIDERAZGO

Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, apoyando y promoviendo la participación de otros para llevar a cabo los planes propuestos y cumplir los objetivos, saber involucrar a otros en un proyecto común y responder por ello.

Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

- a Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
- b El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.



c	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
d	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para entender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia empresa a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

a	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia empresa cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
b	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
c	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
d	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.



### CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- a Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- b Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- c Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- d Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

### TOMA DE DECISIONES

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

- a Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos.
- b Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.
- c Suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones enlentece la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.
- d Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos.



### PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

- a Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
- b Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.
- c Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
- d Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.



### PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- a Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
- b Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
- c Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
- d Conoce los productos utilizados habitualmente.

### INICIATIVA

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

- a Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas
- b Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
- c Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
- d Ejecuta órdenes bajo supervisión.



### DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

- a Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores.
- b Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
- c Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
- d Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

### PRODUCTIVIDAD

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- a Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
- b Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
- c Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
- d No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.



### 3.5.5 Competencias Específicas

Las competencias específicas que se le han asignado a la empresa Litargmode Cía. Ltda. son las siguientes:

1. Trabajo en equipo
2. Habilidad analítica
3. Negociación
4. Innovación
5. Orientación al cliente interno y externo
6. Preocupación por el orden y la claridad
7. Colaboración
8. Desarrollo de redes inteligentes
9. Franqueza – confiabilidad – integridad.
10. Orientación a los resultados
11. Iniciativa – Autonomía
12. Tolerancia a la presión
13. Aprendizaje continuo
14. Pensamiento conceptual

A continuación se detallan cada una de las competencias específicas:

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	
a	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos empresariales, considerando como más relevante el objetivo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
b	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la empresa. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área
c	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
d	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal.





### HABILIDAD ANALITICA

Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- |   |  |
|---|--|
| a | Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene alta capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. |
| b | Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.  |
| c | Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos  |
| d | Tiene baja capacidad para el análisis, identificar problemas y coordinar los datos relevantes.   |



### NEGOCIACIÓN

Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- a Es la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- b Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la empresa.
- c Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- d Atiende los objetivos de la empresa y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

### INNOVACIÓN

Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la empresa, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

- a Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
- b Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
- c Recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
- d Aplica o recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.



### ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales o potenciales, externos e internos, que se pueda presentar en la actualidad o en el futuro. Involucra una aptitud permanente de servicio al cliente interno y externo, entiende adecuadamente sus demandas y genera soluciones positivas a sus necesidades.

- a Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Ganar clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
- b Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
- c Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándares a sus necesidades.
- d Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.



### PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

- |   |  |
|---|--|
| a | Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.  |
| b | Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados. |
| c | Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.   |
| d | Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.  |



## COLABORACIÓN

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la empresa u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

- a Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en el área a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.
- b Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- c Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- d Baja predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.



### DESARROLLO DE REDES INTELIGENTES

Capacidad de combinar las redes rígidas (los sistemas) y las flexibles (comunicaciones informales), uniendo las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la empresa.

- a Desarrolla, diseña e instrumenta redes inteligentes combinando sistemas (software), redes digitales e informales para que la información y el conocimiento fluyan mejor.
- b Trabaja permanentemente para que los sistemas (software) y redes formales de la empresa se combinen con las redes informales, para que el conocimiento fluya de la mejor manera posible.
- c Actúa positivamente para unir las redes formales con las informales para conseguir que el conocimiento fluya de la mejor manera posible en la organización.
- d No es alguien que las propone, pero participa en redes informales que mejoran el resultado final de las redes formales en el contexto de la organización.

### FRANQUEZA – CONFIABILIDAD – INTEGRIDAD

Consiste en establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores.

- a Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- b Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.
- c Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
- d No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. El área donde actúa no lo considera confiable.



### ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la empresa. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- a Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la empresa.
- b Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí, parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- c No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- d Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.



### INICIATIVA – AUTONOMÍA

Es la rápida reacción ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

- a Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Tiene dominio total para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
- b Resuelve problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
- c Resuelve los pequeños problemas que surgen día a día.
- d Tiene baja predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.





### TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- a Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- b Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- c Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- d Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### APRENDIZAJE CONTINUO

Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.

- a Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
- b Brinda su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas de su área.
- c Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
- d Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.



### PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Capacidad de entender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

- a Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.
- b Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.
- c Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
- d Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

El Diccionario de Competencias fue aprobado por la junta general de accionistas de la empresa Litargmode Cía. Ltda. en el mes de junio 2015.

Para seleccionar las competencias de cada cargo, se realizó con la ayuda del señor gerente general de la empresa, debido a que la misma no cuenta con este sistema de competencias para los cargos, también se debe aplicar un taller a cada jefe y/o supervisor de área para dar a conocer las competencias que se asignaron a cada cargo y su correspondiente grado, con el fin de hacer las respectivas modificaciones. El taller se encuentra en el **ANEXO N.- 6**.



### 3.5.6 Informe del taller aplicado a cada cargo para Valorar las Competencias

El día viernes 29 de mayo de 2015 se realizó la validación de las competencias asignadas a cada cargo dentro de la empresa Litargmode Cía. Ltda. conjuntamente con el Gerente General de la empresa. Se aplicó un taller en donde constaban las competencias que se han asignado a cada cargo y si no están de acuerdo los ocupantes con las respectivas competencias y calificaciones podían modificarlo de acuerdo a su criterio y hemos obtenido como resultado lo siguiente:

El taller aplicado al Presidente de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias específicas asignadas tales como “Conocimiento de la industria y del mercado” y “Manejo de relaciones de negocios” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y hemos tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Gerente General de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias específicas asignadas tales como “Conocimiento de la industria y del mercado” y “Búsqueda de información” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Jefe de Diseño, Modelaje y Desarrollo de Proyectos de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias de área asignadas tales como “Calidad del trabajo” y competencias específicas tales como ‘Credibilidad Técnica’ y “Búsqueda de información” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar las dos segundas y “Calidad del trabajo” mantenerlo con la misma calificación debido a que esta competencia es de vital importancia para ejercer el puesto de trabajo.

El taller aplicado al Jefe de Diseño de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias específicas asignadas tales como “Capacidad de entender a los demás” y “Capacidad para aprender” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.



El taller aplicado al Jefe de Ventas de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias de área asignadas tales como ‘ Capacidad de planificación y organización’ y competencias específicas tales como “Orientación al cliente interno y externo”, “Construcción de relaciones de negocios” y “Conocimiento de la industrial y del mercado” porque según su criterio las competencias específicas ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar, pero la competencia de área se ha mantenido con su respectiva calificación debido a que esta competencia es de vital importancia para ejercer el puesto de trabajo.

El taller aplicado al Jefe de Administración y Finanzas de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias de área asignadas tales como “Integridad” y “Modalidades de contacto” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Contador A y Contador B de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias de área asignadas tales como “Integridad” y “Preocupación por el orden y la claridad” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Jefe de mantenimiento de sistemas de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias específicas asignadas tales como “Profesionales inteligentes” y “Herramientas al servicio del negocio” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado a Recepcionista de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias de área asignadas tales como “Integridad” y “Modalidades de contacto”; y las competencias específicas asignadas tales como “Comunicación” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.



El taller aplicado al Jefe de Producción de la empresa no ha estado de acuerdo con la competencia de área asignada “Apoyo a los compañeros”; y las competencias específicas asignadas tales como “Preocupación por el orden y la claridad” y “Profundidad en el conocimiento de los productos” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado a Bodeguero de la empresa no ha estado de acuerdo con la competencia de área asignada “Colaboración” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Chofer de la empresa no ha estado de acuerdo con las competencias específicas asignadas tales como “Modalidades de contacto” y “Desarrollar la relación con el cliente” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Jefe de Plan y Control de la Producción, Supervisor de prefabricado, Operarios de prefabricado, Supervisor de corte, Operarios de corte, Supervisor de preliminares, Operarios de preliminares, Ayudante de preliminares, Supervisor de aparado, Operarios de aparado, Ayudante de aparado, Supervisor de Conciliación, Operarios de conciliación, Supervisor de Montaje y terminado, Operarios de montaje y terminado, Ayudante de bodega, Supervisor de producto terminado, Jefe de Matriceria, Jefe de inyección plástica, Operario de inyección plástica A, Operario de inyección plástica B, Jefe de mantenimiento de planta de la empresa no han estado de acuerdo con la competencia de área asignada “Apoyo a los compañeros” porque según su criterio ya están nombradas otras competencias que significan lo mismo o definitivamente no están de acuerdo y se ha tomado la decisión de eliminar.

El taller aplicado al Jefe de modelaje, Ayudante de modelaje, Jefe de Desarrollo de Proyectos, Asistente de ventas, Vendedor, Auxiliar Contable, Conserje, Ayudante matricero, Ayudante de inyección plástica A, Ayudante de inyección plástica B, Ayudantes de mantenimiento de planta están de acuerdo con las competencias y calificaciones asignadas.



De acuerdo a las calificaciones que se han dado a las respectivas competencias correspondientes a cada uno de los cargos están de acuerdo, por ende no se ha cambiado en ningún cargo.

Como respaldo se adjunta un certificado en donde el Gerente General de la empresa Litargmode Cía. Ltda. aprueba toda el trabajo de tesis investigado.



**litargmode**  
CALZADO

Via Descanso Gualaceo Km. 10.8  
Sector San Pedro de los Olivos  
T. 2203557 / 2203735. F. 2203750  
email. litargmode@hotmail.com  
www.litargmode.com  
GUALACEO - ECUADOR

Gualaceo, 19 de Junio del 2015

Pedro Lino Anguisaca Chávez

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LITARG MODE CIA. LTDA.

A petición verbal de parte interesada

#### CERTIFICACION

Que luego de revisado el trabajo de tesis de investigación denominado "DISEÑO DE UN MANUAL DE VALORACION DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL CALZADO CON APLICACION A LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. UBICADA EN EL CANTON GUALACEO PERIODO 2015", puedo manifestar que el mismo ha sido realizado con responsabilidad y refleja la realidad de nuestra empresa. Por tanto apruebo la propuesta en cuanto a los perfiles por competencias y valoración de cargos, elaborado por las estudiantes Nancy Cárdenas y Nataly Sangurima, porque considero que es aplicable a nuestra empresa y puede ser replicado a otras del mismo sector. Felicitaciones y éxitos en el futuro.

Es lo que puedo certificar y autorizo a las peticionarias, dar al presente el uso que mejor convenga a sus intereses.

Atentamente

 LITARG MODE CIA. LTDA.

Lino Anguisaca Chávez

GERENTE GENERAL- LITARG MODE CIA. LTDA.

Teléfonos: 2171557/2171115/2171692



### 3.6 DESARROLLO DE VALORACION DE CARGOS

#### 3.6.1 Método de selección

Para desarrollar la valoración de cargos se inició seleccionando el método por puntos porque es el que más resultados positivos ha tenido en otras empresas semejantes y porque permite analizar el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo integran.

#### 3.6.2 Factores de Valoración de Cargos

Para seleccionar los factores que van a ser evaluados en los puestos de trabajo de la empresa Litargmode Cía. Ltda. se ha tomado como base lo planteado por el autor Idalberto Chiavenato y estos son: Requisitos Intelectuales, Requisitos Físicos, Responsabilidad, Condiciones de Trabajo y estos factores se dividen en subfactores, es por ello que se ha visto la necesidad de recurrir al Ing. Lino Anguisaca Gerente General de la empresa Litargmode Cía. Ltda. el día viernes 20 de marzo de 2015 y nos ayudó a establecer los subfactores y grados máximos que están netamente vinculados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa y se detallan a continuación:

- **Requisitos Intelectuales**

Educación

Experiencia dentro de la empresa

Habilidad mental

- **Requisitos Físicos**

Esfuerzo físico necesario

Concentración mental o visual

Dinamismo – Energía





- **Responsabilidad por**

Supervisión del personal

Material o equipamiento

Métodos o procesos

Información confidencial

Calidad en el trabajo

- **Condiciones de Trabajo**

Influencia ambiental

Riesgos de trabajo.

Según el **Cuadro N.- 7** que nos presenta Velandia Herrera, Néstor Fernando, Morales Arrieta y Juan Antonio manifiesta que al puntaje sobre el cual se debe valorar los puestos de trabajo va a depender de los número de puestos que genere la empresa; en este caso la empresa tienen más de 40 puestos de trabajo por lo cual se empleará una base puntual de 3000 puntos en total.



### 3.6.3 Ponderación de factores

A continuación se presenta una tabla para evaluar los cargos con los factores, subfactores, grados y puntuación correspondiente:

Tabla N.- 18 Ponderación de Factores

FACTORES DE VALORACION	%	Puntaje grado máximo 3000	Grado Máximo	GRADOS				
				A	B	C	D	E
				PUNTAJE				
REQUISITOS INTELECTUALES	<b>23%</b>			V. MIN				
1. Educación	7%	210	4	21	84	147	210	
2. Experiencia dentro de la empresa	8%	240	5	48	96	144	192	240
3. Habilidad mental	8%	250	4	25	100	175	250	
REQUISITOS FISICOS	<b>28%</b>							
4. Esfuerzo físico necesario	8%	240	4	60	120	180	240	
5. Concentración mental o visual	10%	300	4	75	150	225	300	
6. Dinamismo - Energía	10%	300	4	75	150	225	300	
RESPONSABILIDAD POR	<b>39%</b>							
7. Supervisión del personal	8%	230	5	23	41	73	129	230
8. Material o equipamiento	8%	230	4	23	50	107	230	
9. Métodos o procesos	10%	300	4	30	65	139	300	
10. Información confidencial	3%	100	4	10	22	46	100	
11. Calidad en el trabajo	10%	300	4	30	65	139	300	
CONDICIONES DE TRABAJO	<b>10%</b>							
12. Influencia ambiental	5%	150	4	38	75	113	150	
13. Riesgos de trabajo	5%	150	4	38	75	113	150	
TOTAL	<b>100%</b>	<b>3000</b>						

El puntaje máximo de cada grado se obtuvo multiplicado por ejemplo en el subfactor Educación:  $210/3000 = 0.07 \times 100$  obteniendo como resultado 7% y así se calcula los puntajes de cada subfactor, para el cálculo del valor mínimo se



debe de aplicar las siguientes fórmulas adecuando a las necesidades de la empresa:

Fórmulas	
Progresión aritmética	$(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}) / (\text{número de grados por factor} - 1)$
Progresión geométrica	$\sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$
Cociente	Puntaje máximo/número de grados por factor

### 3.6.3 Definición de los factores, subfactores y grados correspondientes

#### 3.6.3.1 Requisitos Intelectuales

“Comprenden las exigencias del puesto de trabajo y se refiere a las capacidades necesarias que debe poseer una persona para ejecutar un cargo.”<sup>20</sup>

- **Educación:**

Hace referencia a los conocimientos adquiridos por una persona, a través de la instrucción formal e informal. Se considera necesaria para desempeñar un cargo.

Para los subfactores educación y habilidad mental se establece el método de progresión aritmética ya que la diferencia de intensidad entre los grados es constante.

$$\text{Razón de progresión aritmética: } = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto., 2011. Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones, Octava edición, pág. 229.



Tabla N.- 19 Educación

Razón de la progresión aritmética	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Número de grados	Puntaje
EDUCACION	210	21	4 - 1	63

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	Título de primer nivel que corresponde a instrucción básica completa.	21
B	Título de segundo nivel que corresponde a tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta.	84
C	Título de tercer nivel que corresponde a carrera universitaria completa	147
D	Título de cuarto nivel que corresponde a Postgrados, Diplomado / especialización, Maestría, Doctorado	210

Una vez desarrollada la formula obtenemos como resultado 63 y se le agrega al puntaje mínimo; es decir  $21$  (puntaje mínimo) +  $63 = 84$  que es el resultado del grado B;  $84 + 63 = 147$  que corresponde al grado C y así sucesivamente para los demás grados.



- **Experiencia dentro de la Empresa**

Se considera el aprendizaje adquirido de un empleado en la empresa mediante la práctica en un periodo de tiempo determinado, en el cual el empleado va a desempeñar eficientemente sus actividades.

Para los subfactores de carácter cualitativo se puede aplicar el método de progresión aritmética, geométrica o por cociente.

$$\begin{array}{l} \text{Método} \\ \text{Cociente} \end{array} = \frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Número de Grados}}$$

**Tabla N.- 20 Experiencia dentro de la empresa**

Razón cualitativa	Puntaje máximo	Tiempo en meses	Número de Grados	Puntaje Mínimo
Experiencia	240	6 - 24.	5	48
		25 – 60		
		61 – 96		
		97 – 108		
		109 – 132		
		132 o mas		



GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia entre 6 meses a 2 años adentro de la empresa.	48
B	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia de 2.1 a 5 años dentro de la empresa.	96
C	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia de 5.1 a 8 años dentro de la empresa.	144
D	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia de 8.1 a 11 años dentro de la empresa.	192
E	El puesto requiere que el ocupante posea una experiencia mayor a 11 años dentro de la empresa.	240

El puntaje mínimo que corresponde al grado A es 48; el puntaje del grado B es el valor del grado A (48) + el puntaje mínimo (48) = 96; el puntaje del grado C es el valor del grado B (96) + el puntaje mínimo (48) = 144 y así sucesivamente para los siguientes grados.

- **Habilidad Mental**

Consiste en la utilización de procesos mentales necesarios en el desempeño del cargo.

$$\text{Razón de Progresión Aritmética: } = \frac{\text{Puntaje maximo} - \text{Puntaje minimo}}{\text{Numero de grados por factor} - 1}$$

Tabla N.- 21 Habilidad Mental

Razón de la progresión aritmética	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Número de grados	Puntaje
Habilidad Mental	250	25	.4 - 1	75

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	Actividades simples y repetitivas o de rutina.	25
B	Realiza actividades diversas con mediana dificultad.	100
C	Realiza actividades variadas con mayor dificultad.	175
D	Trabaja independientemente para lograr resultados de la empresa en general.	250

### 3.6.3.2 Requisitos físicos

"Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto."<sup>21</sup>

- **Esfuerzo físico necesario**

Considera la fuerza física que hace durante la realización de sus actividades y el intervalo de tiempo durante el cual realiza las actividades del cargo.

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto., 2011. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, Octava edición, pág. 229.



Los puntajes asignados a los grados a los diferentes subfactores como son esfuerzo físico necesario, concentración mental o visual y dinamismo - energía se calcularon empleando la fórmula de cociente debido a que este es un método fijo y que se puede aplicar a los subfactores que guarda la misma proporción.

$$\text{Método de cociente} = \frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Número de Grados}}$$

**Tabla N.- 22 Esfuerzo físico necesario**

Método Cociente	Puntaje Máximo	Número de Grados	Puntaje mínimo
	240	4	60

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	Esfuerzo físico mínimo, maneja equipos de poco peso con posiciones ligeramente incómodas.	60
B	Esfuerzo físico mediano, maneja equipos de mediano peso con posiciones incómodas de manera alterna.	120
C	Esfuerzo físico moderado manipulando pesos moderadamente grandes, posiciones incómodas de manera frecuente.	180
D	Esfuerzo físico alto manipulando pesos extremadamente grandes, posiciones muy incómodas de manera frecuente.	240





- **Concentración mental o visual**

Determina la intensidad del esfuerzo mental o visual que realiza en la ejecución de sus actividades y el intervalo de tiempo en el cual ejerce dicha actividad.

$$\text{Método Cociente} = \frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Número de Grados}}$$

**Tabla N.- 23 Concentración mental o visual**

Método Cociente	Puntaje Máximo	Número de Grados	Puntaje mínimo
	300	4	75

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	El puesto necesita poca concentración. Las actividades son repetitivas y se realizan en tiempos muy cortos y las interrupciones no alteran el desempeño de su trabajo.	75
B	El puesto necesita algo de concentración. Las actividades son muy repetitivas, se realizan en periodos cortos, se pueden interrumpir a voluntad.	150
C	El puesto requiere concentración moderada, las actividades son algo variables, se realizan en periodos de tiempo moderado, pueden ser interrumpidos a voluntad.	225
D	El puesto requiere un nivel de concentración elevado, las actividades son variables y diversas, se realizan en periodos de tiempo largos, las interrupciones son indeseables.	300



- **Dinamismo – Energía**

“Es la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.”<sup>22</sup>

$$\text{Método Cociente} = \frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Número de Grados}}$$

**Tabla N.- 24 Dinamismo – Energía**

Método Cociente	Puntaje Máximo	Número de Grados	Puntaje mínimo
	300	4	75

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	Escasa voluntad para el trabajo duro en largas jornadas su rendimiento baja en situaciones como estas.	75
B	Trabaja duro en jornadas de trabajo que le exigen.	150
C	Le agrada trabajar duro en situaciones cambiantes y retadoras.	225
D	Alto nivel de dinamismo y energía fomentando al resto del personal la capacidad de trabajar con entusiasmo en ambientes cambiantes y retadores.	300

<sup>22</sup> Alles, Martha., 2010. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. – 2ª ed. Buenos Aires: Garnica.



### 3.6.3.3 Responsabilidad por

"Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial."<sup>23</sup>

- **Supervisión del Personal**

Este subfactor considera la forma de dirigir, motivar a subordinados con el fin de tener un eficiente rendimiento en las actividades que realizan y mantener en alto la moral del grupo.

Cuando la diferencia entre los grados es creciente, es recomendable utilizar el método de progresión geométrica; se utilizará para la responsabilidad por supervisión al personal, material o equipamiento, métodos o procesos, información confidencial y calidad en el trabajo.

$$\text{Razón de Progresión Geométrica} = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

**Tabla N.- 25 Supervisión del Personal**

Razón Geométrica	n-1	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
1,77827941	5 - 1	230	23

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto., 2011. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, Octava edición, pág. 229.



GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	El ocupante no supervisa a nadie únicamente es responsable de su propio trabajo.	23
B	Supervisa técnica a un grupo pequeño de personas (hasta 5).	41
C	Supervisa técnicamente y administrativamente a un grupo mediano de personas (hasta 15).	73
D	Supervisa técnicamente y administrativamente a un grupo moderado de personas (hasta 25).	129
E	Supervisa técnicamente y administrativamente a un grupo grande de personas (desde 26 adelante).	230

Puntaje mínimo que corresponde al grado A (23) \* resultado de la razón geométrica (1.7783) = grado B (41); 41 \* 1.7783 = 73 que corresponde al grado C y así sucesivamente para los siguientes grados.

- **Material o Equipamiento**

Este subfactor mide la responsabilidad asumida por el empleado del puesto de trabajo, para prevenir los daños que podrían ocasionar a máquinas, equipos, materiales, herramientas y/o instalaciones que emplea para hacer su trabajo.

$$\text{Razón de progresión Geométrica} = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$



Tabla N.- 26 Material o Equipamiento

Razón Geométrica	n-1	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
2,15443469	4 - 1	230	23

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	El puesto requiere que el empleado no tenga ningún tipo de contacto con material o equipo.	23
B	El puesto requiere que el empleado maneje materiales, equipos o herramientas de atención y cuidado.	50
C	El puesto requiere que el empleado tenga responsabilidad directa, atención y cuidado en los materiales, equipos o herramientas que utiliza para realizar su trabajo.	107
D	El puesto requiere que el empleado tenga responsabilidad directa, por vehículos, equipos especializados o materiales costosos que utiliza para realizar su trabajo.	230

- **Métodos o Procesos**

Este subfactor mide la responsabilidad del ocupante del puesto de trabajo sobre la operación de los procesos de producción, tomando en cuenta el cuidado necesario que debe tener para evitar daños en la producción.



En este subfactor hemos determinado dos tablas de asignación de grados una para el personal de producción y otra para el personal administrativo, conservando la misma puntuación lo único que cambia son los detalles de cada grado.

$$\text{Razón de Progresión Geométrica} = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

Tabla N.- 27 Métodos o Procesos

Razón Geométrica	n-1	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
2,15443469	4 – 1	300	30

Tabla para el personal de Producción

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	El ocupante recibe órdenes del jefe de área a la que pertenece.	30
B	El ocupante recibe órdenes del jefe de área a la que pertenece y hace la entrega respectiva de los pedidos a la siguiente área.	65
C	El ocupante se rige a los procesos que están descritos en los mapas de producción.	139
D	El ocupante se rigen a los procesos que están descritos en los mapas de producción y toma decisiones en ocasiones que sean necesarias.	300



Tabla para el personal Administrativo

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	Actividades son repetitivas que requiere ejecución normal para su realización. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos.	30
B	Actividades variadas que requiere de atención, para la ejecución de las funciones se realizan en un periodo de tiempo corto. Tiene responsabilidad inherente a la operación y seguimiento de procesos definidos.	65
C	Actividades variadas de poca complejidad, que requiere concentración para la planificación organización y ejecución de sus funciones que se ejecutan en un periodo de tiempo largo. Tiene responsabilidad inherente a la operación, seguimiento y mantenimiento de procesos definidos.	139
D	Actividades variadas de complejidad alta, que requieren de concentración para la planificación, organización, dirección y control empresarial. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento y mejora continua de los procesos empresariales.	300



- **Información Confidencial**

Mide la responsabilidad que tiene un ocupante de un puesto de trabajo de no revelar información sobre datos que conozca de la empresa, los mismos que son adquiridos al momento de ejecutar sus actividades.

$$\text{Razón de Progresión Geométrica} = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

**Tabla N.- 28 Información Confidencial**

Razón Geométrica	n-1	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
2,15443469	4-1	100	10

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	No tienen acceso autorizado a ningún tipo de información confidencial.	10
B	Tiene acceso ocasional a información confidencial, puede ocasionar daños leves a la empresa en casos de ser revelada la información.	22
C	Tiene acceso frecuente a información confidencial, puede ocasionar daños moderados a la empresa en casos de ser revelada la información.	46
D	Trabaja normalmente con información confidencial, puede ocasionar daños graves a la empresa en casos de ser revelada la información.	100





- **Calidad en el Trabajo**

“Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.”<sup>24</sup>

$$\text{Razón de Progresión Geométrica} = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

**Tabla N.- 29 Calidad en el Trabajo**

Razón Geométrica	n-1	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
2,15443469	4 – 1	300	30

GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	Entiende los temas relacionados con su especialidad no alcanza un nivel requerido, no tiene interés por aprender.	30
B	Conoce temas relacionados con su especialidad, como para cumplir con sus actividades.	65
C	Conoce y entiende los temas relacionados con su especialidad, muestra interés por aprender.	139
D	Conoce y entiende los temas relacionados con su especialidad, entiende su contenido aun en aspectos muy complejos, comparte con el resto sus conocimientos, demuestra un alto interés por aprender.	300

<sup>24</sup> Alles, Martha., 2010. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. – 2ª ed. Buenos Aires: Garnica.



### 3.6.3.4 Condiciones de Trabajo

"Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño."<sup>25</sup>

- **Influencias Ambientales**

Según José Roig Ibáñez define a las influencias del trabajo como la atmosfera, la ventilación, iluminación, ruidos, compañeros de trabajo, etc.

Los puntajes asignados a los grados a los diferentes subfactores como son influencia ambiental y riesgos de trabajo se calcularon empleando la fórmula de cociente debido a que este es un método fijo y que se puede aplicar a los subfactores que guarda la misma proporción.

$$\text{Método del Cociente} = \frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Número de Grados}}$$

**Tabla N.- 30 Influencias Ambientales**

Puntaje Máximo	Número de Grados	Puntaje mínimo
150	4	38

<sup>25</sup> Chiavenato Idalberto., 2011. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, Octava Edición, pág. 230.



GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	No existen riesgos ocupacionales para desarrollar las actividades en condiciones de trabajo ambientales.	38
B	Bajo nivel de riesgo ocupacional para desarrollar las actividades en condiciones de trabajo ambientales.	75
C	Considerable riesgo ocupacional para desarrollar las actividades en condiciones de trabajo ambientales.	113
D	Alto riesgo ocupacional para desarrollar las actividades en condiciones de trabajo ambientales.	150

- **Riesgos de Trabajo.**

Según Rafael Muñoz López considera como riesgos de trabajo a los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de trabajo (Lopez, 2002).

$$\text{Método del Cociente} = \frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Número de Grados}}$$

**Tabla N.- 31 Riesgos de Trabajo.**

Puntaje Máximo	Número de Grados	Puntaje mínimo
150	4	38



GRADOS	DETALLE	PUNTAJE
A	No está expuesto a ninguna lesión.	38
B	Está expuesto a lesiones con baja probabilidad de ocurrencia.	75
C	Está expuesto a lesiones con mediana probabilidad de ocurrencia.	113
D	Está expuesto a lesiones con alta probabilidad de ocurrencia.	150

De esta manera ya está formada la **Tabla N.- 18** que corresponde a la ponderación de factores, hay que tener en consideración que algunos valores no coinciden con las sumas correspondientes por la aplicación de los decimales.

### 3.7 Hoja maestra de valoración de cargos

Luego de realizar la especificación de cada uno de los grados correspondientes a los subfactores así como su detalle correspondiente, se procede a desarrollar la hoja maestra de valoración de cargos, ya que se realiza para cada cargo de la empresa, también van a estar detallados los subfactores, los grados que le corresponden a cada cargo y una columna total que obtendremos como resultado final.

Procedimiento para realizar la hoja maestra de valoración de cargos:

- Para cada cargo se debe de leer el detalle de cada subfactor.
- Seguidamente se observa el nombre del cargo y se analiza según las actividades que desarrolla en el puesto de trabajo a que grado pertenece y el puntaje correspondiente a dicho grado.

De esta manera se realiza para cada uno de los cargos hasta completar la hoja maestra de valoración de cargos.



Tabla N.- 32 Hoja Maestra de Valoración de Cargos

HOJA MAESTRA DE VALORACION DE CARGOS

Puestos	Requisitos Intelectuales						Requisitos Físicos						Responsabilidad por								Condiciones de Trabajo				Total Puntos		
	Educación		Experiencia		Habilidad Mental		Físico		Concentración mental / visual		Dinamismo - Energía		Supervisión del Personal		Material o Equipamiento		Método o proceso		Información Confidencial		Calidad del trabajo		Influencias ambientales			Riesgos de Trabajo	
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje		Grado	Puntaje
Presidente	<u>D</u>	210	<u>D</u>	192	<u>D</u>	250	<u>A</u>	60	<u>D</u>	300	<u>D</u>	300	<u>E</u>	230	<u>B</u>	50	<u>D</u>	300	<u>D</u>	100	<u>D</u>	300	<u>B</u>	75	<u>A</u>	38	2404
Gerente General	<u>D</u>	210	<u>C</u>	144	<u>D</u>	250	<u>A</u>	60	<u>D</u>	300	<u>D</u>	300	<u>E</u>	230	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>D</u>	100	<u>D</u>	300	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	2233
Jefe de Diseño, Modelaje y Desarrollo de Proyectos	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>C</u>	46	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1493
Jefe de Diseño	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>C</u>	46	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1475
Jefe de Modelaje	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>B</u>	50	<u>B</u>	65	<u>B</u>	21,5	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>A</u>	38	1356
Ayudante de Modelaje	<u>B</u>	84	<u>B</u>	96	<u>A</u>	25	<u>B</u>	120	<u>C</u>	225	<u>B</u>	150	<u>A</u>	23	<u>A</u>	23	<u>B</u>	65	<u>A</u>	10	<u>A</u>	30	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1001
Jefe de Desarrollo de proyectos	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>B</u>	65	<u>C</u>	46	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1401
Jefe de ventas	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>C</u>	46	<u>D</u>	300	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1654
Asistentes de ventas	<u>B</u>	84	<u>A</u>	48	<u>B</u>	100	<u>A</u>	60	<u>B</u>	150	<u>C</u>	150	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>B</u>	65	<u>B</u>	22	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1040
Vendedor	<u>B</u>	84	<u>A</u>	48	<u>B</u>	100	<u>A</u>	60	<u>B</u>	150	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>B</u>	64,6	<u>B</u>	22	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1115
Jefe de Administración y finanzas	<u>C</u>	147	<u>C</u>	144	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	300	<u>D</u>	129	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>D</u>	100	<u>D</u>	300	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1919
Contadora 1	<u>C</u>	147	<u>A</u>	48	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>D</u>	100	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1499
Contadora 2	<u>C</u>	147	<u>A</u>	48	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>D</u>	100	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1499
Auxiliar Contable	<u>B</u>	84	<u>A</u>	48	<u>B</u>	100	<u>A</u>	60	<u>B</u>	150	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>B</u>	64,6	<u>B</u>	22	<u>B</u>	65	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1040
Jefe de Mantenimiento y Sistemas	<u>C</u>	147	<u>A</u>	48	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>B</u>	52	<u>C</u>	139	<u>C</u>	46	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1430
Recepcionista	<u>B</u>	84	<u>A</u>	48	<u>B</u>	100	<u>A</u>	60	<u>B</u>	150	<u>B</u>	150	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>A</u>	30	<u>B</u>	46,4	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	981
Conserje	<u>A</u>	21	<u>A</u>	48	<u>A</u>	25	<u>B</u>	120	<u>A</u>	75	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>C</u>	107	<u>B</u>	65	<u>A</u>	10	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1008
Jefe Plan y Control de la Producción	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>C</u>	175	<u>A</u>	60	<u>B</u>	24	<u>C</u>	225	<u>A</u>	23	<u>C</u>	107	<u>C</u>	139	<u>B</u>	22	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1307
Jefe de producción	<u>C</u>	147	<u>C</u>	144	<u>C</u>	250	<u>B</u>	120	<u>C</u>	225	<u>D</u>	300	<u>E</u>	230	<u>B</u>	50	<u>C</u>	139	<u>C</u>	46	<u>D</u>	300	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	2101
Jefe de Matriceria	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>B</u>	100	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>C</u>	107	<u>C</u>	139	<u>B</u>	22	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1451
Ayudante Matricero	<u>A</u>	21	<u>A</u>	48	<u>B</u>	100	<u>C</u>	180	<u>B</u>	150	<u>B</u>	150	<u>A</u>	23	<u>B</u>	52	<u>B</u>	65	<u>A</u>	10	<u>A</u>	30	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	979
Jefe de Inyección plástica	<u>C</u>	147	<u>B</u>	96	<u>B</u>	100	<u>A</u>	60	<u>C</u>	225	<u>C</u>	225	<u>B</u>	41	<u>C</u>	107	<u>B</u>	65	<u>B</u>	21,5	<u>C</u>	139	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	1376
Operario de Inyección A	<u>A</u>	21	<u>B</u>	96	<u>B</u>	100	<u>B</u>	120	<u>B</u>	150	<u>B</u>	150	<u>A</u>	23	<u>B</u>	50	<u>A</u>	30	<u>A</u>	10	<u>B</u>	65	<u>B</u>	75	<u>B</u>	75	964



Ayudante de Inyección A	A	21	A	48	B	100	C	180	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	A	30	B	75	B	75	942
Operario de Inyección B	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Ayudante de Inyección B	A	21	A	48	B	100	C	180	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	A	30	B	75	B	75	942
Supervisor de prefabricado	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	75	B	41	B	50	C	139	B	32	C	139	B	75	B	75	1053
Operario en prefabricado 1	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario en prefabricado 2	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario en prefabricado 3	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Supervisor de corte	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	150	C	73	B	50	C	139	B	22	C	139	B	75	B	75	1149
Operario en corte 1	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario en corte 2	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario en corte 3	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Supervisor de preliminares	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	75	C	73	B	50	C	139	B	22	C	139	B	75	B	75	1074
Operario de preliminares	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	A	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Ayudante de preliminares	A	21	A	48	B	100	C	180	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	A	30	B	75	B	75	942
Supervisor de aparato	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	75	B	41	B	50	C	139	B	22	C	139	B	75	B	75	1042
Operario en Aparado 1	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario en Aparado 2	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario en Aparado 3	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Ayudante de aparato	A	21	A	48	B	100	C	180	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	A	30	B	75	B	75	942
Supervisor de Conciliación	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	75	C	73	B	50	C	139	B	21,5	C	139	B	75	B	75	1074
Operario de Conciliación 1	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario de Conciliación 2	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario de Conciliación 3	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Supervisor de montaje y terminado	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	75	B	41	B	50	C	139	B	21,5	C	139	B	75	B	75	1042
Operario de Montaje y terminado 1	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	A	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario de Montaje y terminado 2	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	A	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Operario de Montaje y terminado 3	A	21	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	B	65	B	75	B	75	964
Bodeguero	B	84	B	96	B	100	B	120	B	150	B	150	B	41	B	50	B	65	A	10	B	65	B	75	B	75	1080
Ayudante de Bodega	A	21	A	48	B	100	C	180	B	150	B	150	A	23	B	50	A	30	A	10	A	30	B	75	B	75	942
Supervisor de Producto Terminado	A	21	B	96	B	100	A	60	B	150	B	75	B	41	B	50	C	139	B	21,5	C	139	B	75	B	75	1042
Chofer	A	21	A	48	A	25	B	120	A	75	C	225	A	23	C	107	A	30	A	10	C	139	B	75	C	113	1011
Jefe de Mantenimiento de planta	C	147	B	96	C	175	B	120	C	225	C	225	B	41	C	107	C	139	B	22	C	139	B	75	B	75	1586
Ayudante de Mantenimiento 1	A	21	A	48	B	100	C	180	B	150	B	150	A	23	B	52	B	65	A	10	A	30	B	75	B	75	979
Ayudante de Mantenimiento 2	A	21	A	48	B	100	B	180	B	150	B	150	A	23	B	52	B	65	A	10	A	30	B	75	B	75	979



### 3.8 Procedimiento Estadístico de Progresión Lineal

Para obtener la curva de tendencia salarial vamos a utilizar el método de progresión lineal teniendo en cuenta que es el método que hemos seleccionado con anterioridad.

Una vez conocido la valoración de cada uno de los cargos se precede a realizar la recta salarial el cual necesitaremos los puntos que se les asignó a cada cargo y los sueldos actuales de la empresa.

Ecuación que se utilizará para obtener la recta salarial es la siguiente:

$$Y = a + bx$$

Dónde:

Y: Es la variable dependiente. Representa los salarios
a: Factor constante, muestra la posición inicial de la recta.
b: Pendiente, representa la tasa variable del salario.
x: Es la variable independiente representa los puntos asignados a cada cargo.

Para poder reemplazar los valores tanto de “x” como de “y” precedemos a la elaboración de la siguiente tabla:



Tabla N.- 33 Tendencia Salarial

No.	Cargos	Puntos (X)	Salarios (Y)	X <sup>2</sup>	X*Y	Tendencia Salarial	RESULTADOS	DIFERENCIA
1	Ayudante de aparado	942	368	886520	346491	346	SOBREVALORADO	-22
2	Ayudante de Bodega	942	390	886520	367205	346	SOBREVALORADO	-44
3	Ayudante de Inyección A	942	368	886520	346491	346	SOBREVALORADO	-22
4	Ayudante de Inyección B	942	368	886520	346491	346	SOBREVALORADO	-22
5	Ayudante de preliminares	942	368	886520	346491	346	SOBREVALORADO	-22
6	Operario en Aparado 1	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
7	Operario en Aparado 2	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
8	Operario en Aparado 3	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
9	Operario de Conciliación 1	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
10	Operario de Conciliación 2	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
11	Operario de Conciliación 3	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
12	Operario en corte 1	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
13	Operario en corte 2	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
14	Operario en corte 3	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
15	Operario de Inyección A	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
16	Operario de Inyección B	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20





17	Operario de Montaje y terminado 1	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
18	Operario de Montaje y terminado 2	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
19	Operario de Montaje y terminado 3	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
20	Operario en prefabricado 1	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
21	Operario en prefabricado 2	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
22	Operario en prefabricado 3	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
23	Operario de preliminares	964	400	929653	385674	380	SOBREVALORADO	-20
24	Ayudante Matricero	979	410	957723	401240	403	SOBREVALORADO	-7
25	Ayudante de Mantenimiento 1	979	410	957723	401240	403	SOBREVALORADO	-7
26	Ayudante de Mantenimiento 2	979	410	957723	401240	403	SOBREVALORADO	-7
27	Recepcionista	981	410	961701	402072	406	SUBVALORADO	-4
28	Supervisor de Conciliación	1074	480	1154172	515676	549	SUBVALORADO	69
29	Supervisor de preliminares	1074	480	1154172	515676	549	SUBVALORADO	69
30	Ayudante de Modelaje	1001	450	1001266	450285	436	SOBREVALORADO	-14
31	Conserje	1008	400	1015333	403055	447	SUBVALORADO	47
32	Chofer	1011	450	1021119	454727	452	SUBVALORADO	2
33	Supervisor de corte	1149	480	1320946	551676	665	SUBVALORADO	185
34	Supervisor de Producto Terminado	1042	480	1086790	500396	501	SUBVALORADO	21
35	Supervisor de aparado	1042	480	1086790	500396	501	SUBVALORADO	21
36	Supervisor de montaje y terminado	1042	480	1086790	500396	501	SUBVALORADO	21
37	Asistentes de ventas	1040	500	1081552	519989	497	SUBVALORADO	-3



38	Supervisor de prefabricado	1053	480	1108699	505415	517	SUBVALORADO	37
39	Auxiliar Contable	1040	450	1082354	468163	497	SUBVALORADO	47
40	Bodeguero	1080	450	1165792	485873	558	SUBVALORADO	108
41	Vendedor	1115	500	1243174	557489	612	SUBVALORADO	112
42	Jefe Plan y Control de la Producción	1307	700	1707716	914757	906	SUBVALORADO	206
44	Jefe de Modelaje	1356	800	1839760	1085102	982	SUBVALORADO	182
43	Jefe de Inyección plástica	1376	850	1893602	1169670	1012	SUBVALORADO	162
45	Jefe de Matriceria	1451	1100	2104521	1595766	1127	SUBVALORADO	27
46	Jefe de Desarrollo de proyectos	1401	1200	1962377	1681018	1050	SOBREVALORADO	-150
47	Jefe de Mantenimiento y Sistemas	1430	1200	2044646	1715893	1095	SOBREVALORADO	-105
48	Jefe de Diseño, Modelaje y Desarrollo de Proyectos	1493	1250	2230135	1866705	1192	SOBREVALORADO	-58
49	Jefe de Diseño	1475	1200	2176992	1770556	1165	SOBREVALORADO	-35
50	Jefe de Mantenimiento de planta	1586	1200	2514434	1902836	1334	SUBVALORADO	134
51	Contadora 1	1499	1400	2246102	2098180	1200	SOBREVALORADO	-200
52	Contadora 2	1499	1400	2246844	2098527	1201	SOBREVALORADO	-199
53	Jefe de ventas	1654	1800	2736100	2977409	1439	SOBREVALORADO	-361
54	Jefe de Administración y finanzas	1919	1900	3683091	3646363	1845	SOBREVALORADO	-55
55	Jefe de producción	2101	1800	4415107	3782188	2125	SUBVALORADO	325
56	Gerente General	2233	2500	4985394	5581999	2327	SOBREVALORADO	-173
57	Presidente	2404	2500	5779466	6010130	2589	SUBVALORADO	89
TOTAL		66936	40062	85176455	57127402	40062		



Resultados obtenidos aplicando la fórmula de regresión lineal.

$$SCx = \varepsilon X^2 - \frac{(\varepsilon X)^2}{n}$$

$$SCXY = \varepsilon XY - \frac{(\varepsilon X)(\varepsilon Y)}{n}$$

$$b = \frac{SCXY}{SCX}$$

$$Y = \frac{\varepsilon Y}{n}$$

$$X = \frac{\varepsilon X}{n}$$

$$a = Y - bX^{26}$$

SCx	6616470,832
SCxy	10124588,22

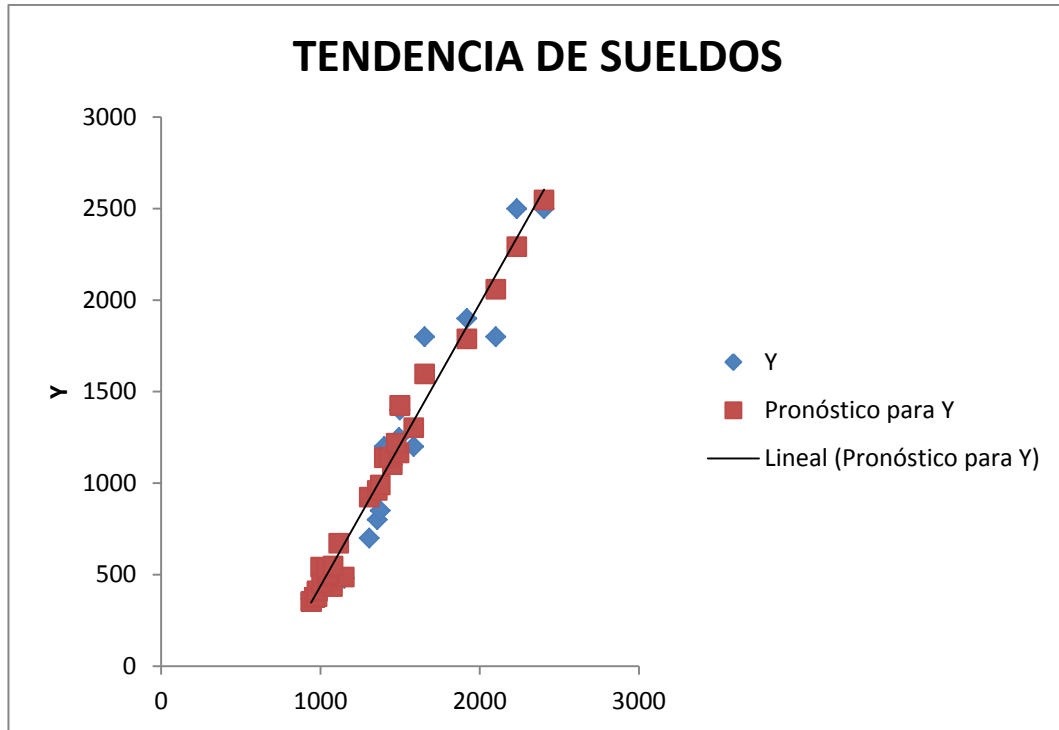
MEDIANA	
X	1162
Y	703

a.	-1075
b.	1,530209756

<sup>26</sup> ALLEN L. WEBSTER., 2009. Estadística Aplicada a los Negocios y Economía. Tercera Edición. Santa fe de Bogotá Colombia: Mc Graw – Hill, Pág. 333.

Línea de tendencia de sueldos

Grafico N.- 5 Tendencia de Sueldos



### 3.9 BANDA SALARIAL

Para construir la banda salarial se ha clasificado los sueldos de la empresa en categorías y se muestra a continuación los siguientes pasos a seguir:

- Determinar el número de sueldos.
- Establecer el valor mínimo de los sueldos de la empresa.
- Determinar el valor máximo de los sueldos de la empresa.
- Calcular el rango (valor máx.-valor min.)
- Calcular el intervalo utilizando la fórmula de Sturges  $(1+3,33*(\text{número de salarios}))$
- La amplitud se calcula el rango dividido para la amplitud.



No. Salarios	VALOR MAX	VALOR MIN	RANGO	INTERVALO	AMPILTUD
57	2500	368	2132	7	305

Una vez realizado los anteriores pasos procedemos a realizar la tabla con 7 categorías:

### 3.9.1 Categorías para el desarrollo de la banda salarial

Tabla N.- 34 Categoría con Intervalo máximo y mínimo

CATEGORÍA	INTERVALO MIN	INTERVALO MAX
1	368	673
2	674	978
3	979	1284
4	1285	1589
5	1590	1895
6	1896	2200
7	2201	2506

El siguiente paso es ir clasificado los cargos con los respectivos sueldos a los que pertenecen.

Los cargos con un sueldo mínimo de 367 y el sueldo máximo de 672 son los siguientes:

INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
368-673		1	Ayudante de aparato	934	368
		2	Ayudante de Inyección A	934	368
		3	Ayudante de Inyección B	934	368



4	Ayudante de preliminares	934	368
5	Ayudante de Bodega	934	390
6	Operario en Aparado 1	948	400
7	Operario en Aparado 2	948	400
8	Operario en Aparado 3	948	400
9	Operario de Conciliación 1	948	400
10	Operario de Conciliación 2	948	400
11	Operario de Conciliación 3	948	400
12	Operario en corte 1	948	400
13	Operario en corte 2	948	400
14	Operario en corte 3	948	400
15	Operario de Inyección A	948	400
16	Operario de Inyección B	948	400
17	Operario de Montaje y terminado 1	948	400
18	Operario de Montaje y terminado 2	948	400
19	Operario de Montaje y terminado 3	948	400
20	Operario en prefabricado 1	948	400
21	Operario en prefabricado 2	948	400
22	Operario en prefabricado 3	948	400
23	Operario de preliminares	948	400
24	Ayudante Matricero	971	410
25	Ayudante de Mantenimiento 1	971	410
26	Ayudante de Mantenimiento 2	971	410
27	Recepcionista	973	410
28	Ayudante de Modelaje	985	450
29	Conserje	1000	400
30	Chofer	1003	450



	31	Supervisor de Producto Terminado	1026	480
	32	Supervisor de aparato	1026	480
	33	Supervisor de montaje y terminado	1026	480
	34	Asistentes de ventas	1032	500
	35	Auxiliar Contable	1032	450
	36	Supervisor de prefabricado	1037	480
	37	Vendedor	1147	500
	38	Supervisor de Conciliación	1058	480
	39	Supervisor de preliminares	1058	480
	40	Bodeguero	1064	450
	41	Supervisor de corte	1093	480

Los cargos con un sueldo mínimo de 673 y el sueldo máximo de 977 son los siguientes:

INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
674-978		42	Jefe Plan y Control de la Producción	1291	700
		43	Jefe de Inyección plástica	1360	850
		44	Jefe de Modelaje	1340	800

Los cargos con un sueldo mínimo de 978 y el sueldo máximo de 1283 son los siguientes:

INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
---------------	---------------	-----	--------	------------	--------------



979-1284	45	Jefe de Matriceria	1435	1100
	46	Jefe de Desarrollo de proyectos	1385	1200
	47	Jefe de Mantenimiento y Sistemas	1462	1200
	48	Jefe de Diseño, Modelaje y Desarrollo de Proyectos	1477	1250
	49	Jefe de Diseño	1459	1200
	50	Jefe de Mantenimiento de planta	1570	1200

Los cargos con un sueldo mínimo de 1284 y el sueldo máximo de 1588 son los siguientes:

INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
1285-1589		51	Contadora A	1491	1400
		52	Contadora B	1491	1400





Los cargos con un sueldo mínimo de 1589 y el sueldo máximo de 1894 son los siguientes:

INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
1590-1895		53	Jefe de ventas	1638	1800
		55	Jefe de producción	2077	1800

Los cargos con un sueldo mínimo de 1895 y el sueldo máximo de 2199 son los siguientes:

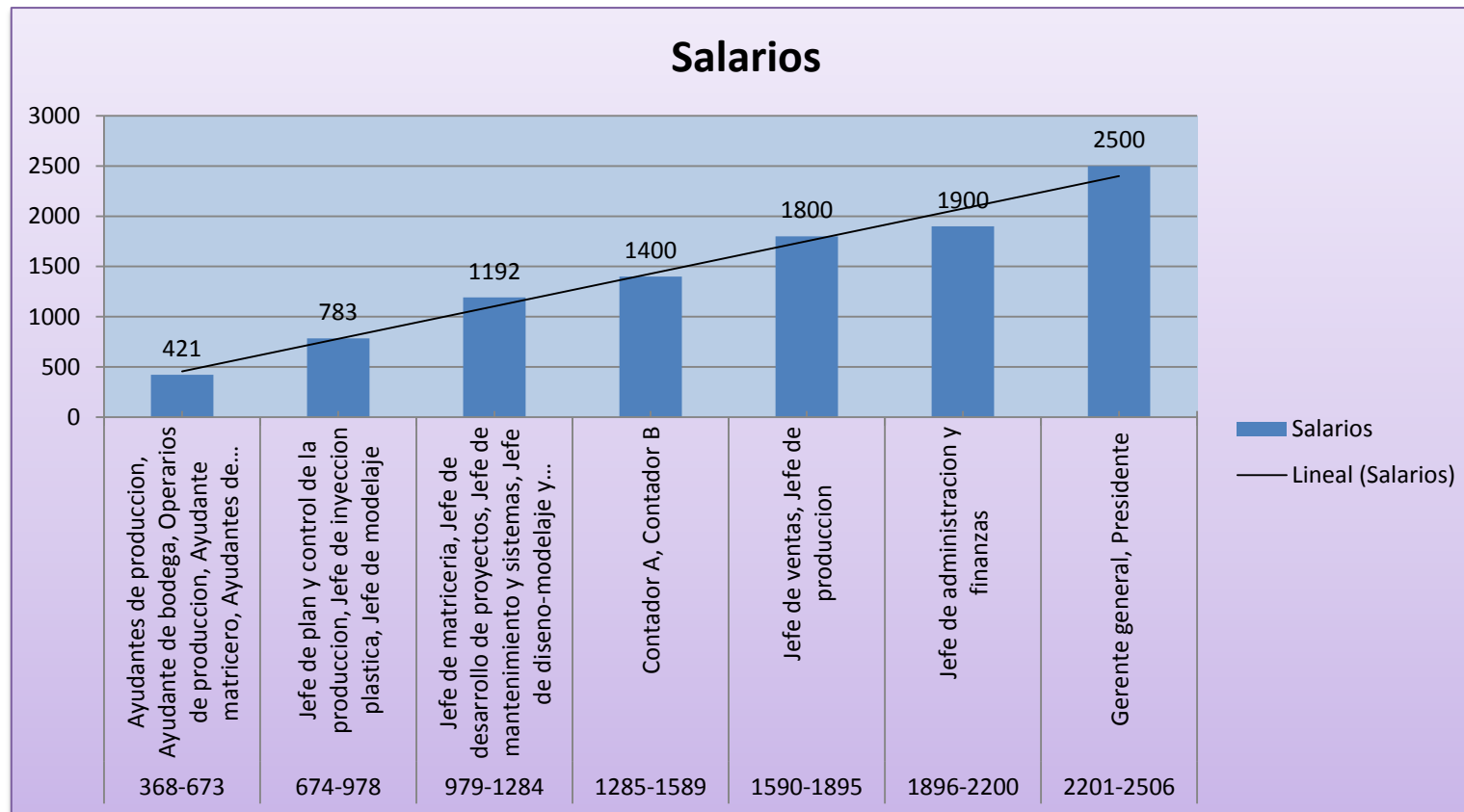
INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
1896-2200		54	Jefe de Administración y finanzas	1895	1900

Los cargos con un sueldo mínimo de 2200 y el sueldo máximo de 2505 son los siguientes:

INTERVALO MIN	INTERVALO MAX	No.	CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIOS (Y)
2201-2506		56	Gerente General	2233	2500
		57	Presidente	2404	2500



Grafico N.- 6 Banda Salarial





### Interpretación del gráfico:

Este gráfico nos muestra las 7 categorías en la que se ha clasificado los cargos de acuerdo al sueldo que la empresa paga a los diferentes cargos, una gran parte del personal se encuentra con un salario que se ubica en primera banda que va desde 367 a 672 dólares con un promedio de 421, la segunda banda va desde 673 a 977 con un promedio de 783 dólares, la tercera banda va desde 978 a 1283 con un promedio de 1192 dólares, la cuarta banda va desde 1284 a 1588 con un promedio de 1400 dólares, la quinta banda va desde 1589 a 1894 con un promedio de 1800, la sexta banda va desde 1895 a 2199 con un promedio de 1900, la última banda va desde 2200 a 2505 con un promedio de 2500.

Se recomienda a la empresa hacer este análisis únicamente cuando la empresa desee realizar un ajuste salarial ya que actualmente la empresa cuenta con sueldos competitivos (Sobrevalorados).



### 3.9.2 INFORME DE ANALISIS DE MERCADO

El día jueves 12 de marzo de 2015 se realizó un estudio de mercado en el cantón Gualaceo ante la necesidad de conocer de manera clara los sueldos y salarios actuales de los trabajadores que prestan sus servicios en empresas de calzado.

Se ha tomado como referencia el cantón Gualaceo porque es el sector en donde se marca el paso de la industria del calzado, además porque el proyecto de tesis que se está desarrollando es realizado en una de estas empresas ubicada en este mismo sector. Teniendo como objetivo principal conocer los sueldos y salarios actuales con relación a la empresa Litargmode Cía. Ltda.

El estudio de mercado se realizó en las siguientes empresas que son las de mayor producción:

- Anónimo
- Sherynas Factory
- Fassione
- Ibane Shoes
- Jessibet

Para realizar este presente estudio se recurrió personalmente a estas empresas y se pidió muy cariñosamente nos colaboren con los sueldos y salarios de cada uno de los trabajadores los cuales se dividió en áreas de trabajo y obtuvimos como resultado lo siguiente:



**Tabla N.- 35 Resultados del Estudio de Mercado**

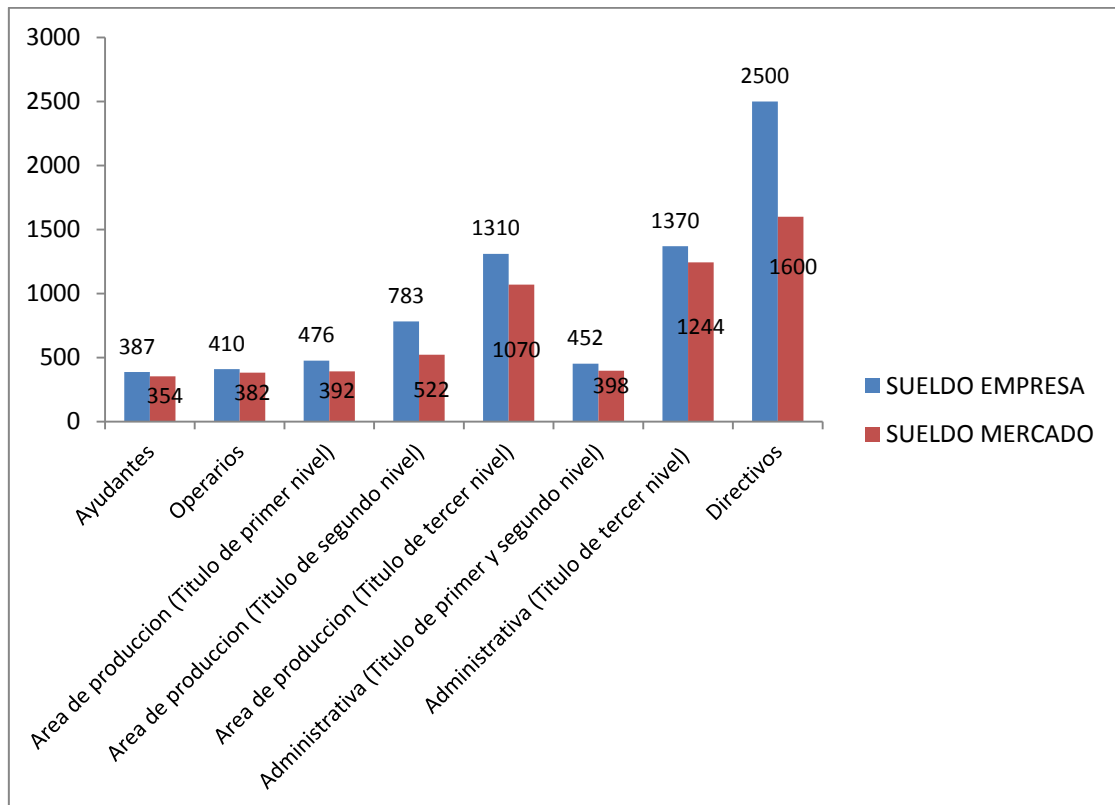
AREAS	EMPRESAS					
	GUZCALZA	SHERYNAS FACTORY	FASSIONE	IBANA SHOES	JESSIBET	PROMEDIO DEL SUELDO BÁSICO
<b>DIRECTIVOS</b>						
Directivos	1900	1800	1500	1500	1300	1600
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>						
Administrativa (Titulo de tercer nivel)	1400	1700	1300	920	900	1244
Administrativa (Titulo de primer y segundo nivel)	400	420	390	400	380	398
<b>AREA DE PRODUCCION</b>						
Área de producción (Titulo de tercer nivel)	1000	1500	1100	950	800	1070
Área de producción (Titulo de segundo nivel)	650	700	700	600	480	522
Área de producción (Titulo de primer nivel)	450	500	500	450	450	392
<b>OPERARIOS</b>						
Operarios	400	400	400	354	354	382
<b>AYUDANTES</b>						
Ayudantes	354	356	354	354	354	354



Tabla N.- 36 Resultados del Estudio de Mercado en Porcentaje

CARGOS	SUELDO EMPRESA	SUELDO MERCADO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
Ayudantes	387	354	33	9%
Operarios	410	382	28	7%
Área de producción (Titulo de primer nivel)	476	392	84	21%
Área de producción (Titulo de segundo nivel)	783	522	261	50%
Área de producción (Titulo de tercer nivel)	1310	1070	240	22%
Administrativa (Titulo de primer y segundo nivel)	452	398	54	14%
Administrativa (Titulo de tercer nivel)	1370	1244	126	10%
Directivos	2500	1600	900	56%

Grafico N.- 7 Análisis del estudio de mercado



### Interpretación:

Como se puede observar en el grafico los sueldos y salarios que tiene la empresa Litargmode Cía., Ltda. con relación al mercado son mucho más altos en todos los cargos que la empresa tienen, siendo esto una ventaja competitiva para la empresa.

**NOTA:** El manual de Construcción de Perfiles por Competencias y Valoración de Cargos para la empresa Litargmode Cía. Ltda. Se encuentra en el **ANEXO N.- 7**.



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

Una vez concluido el tema de tesis procedemos a enlistar las siguientes conclusiones para la empresa Litargmode Cía. Ltda.:

Se identifica un problema relevante que los ocupantes de cada cargo no conocen claramente sus responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

La empresa no cuenta con una apropiada Valoración de Cargos la misma que sirve para establecer la importancia de cada puesto, con el fin de obtener una adecuada escala salarial; es decir que exista equidad en los sueldos que genera la empresa.

Cuando realizamos la Valoración de Cargos a la empresa Litargmode Cia. Ltda. obtuvimos un valor relativo de cada de cada puesto de trabajo, cuyos puntajes sirvieron para el cálculo de la escala salarial, y se pudo observar que los sueldos de la empresa en comparación con la nueva escala salarial, son más altos es decir la mayor parte del personal tiene sueldos o salarios sobrevalorados, y un porcentaje mínimo se encuentran sueldos o salarios subvalorados teniendo como resultado un beneficio para la empresa ya que el personal se encuentra satisfecho con el sueldo que poseen.

Una vez elaborado los perfiles por competencias nos permitió dar a conocer a los ocupantes de cada cargo la misión, las actividades esenciales, el nivel de educación requerido y destrezas y habilidades que requieren cada uno de los cargos para su mejor desempeño.

Para el buen desempeño del cargo se debe identificar las actividades evaluándoles en base a la frecuencia, consecuencia de error y complejidad; al no ser realizadas de manera adecuada u omitidas dichas actividades causarán problemas a la empresa.

En conclusión se puede decir que la gestión por competencias beneficia el saber hacer, de acuerdo a las actividades que desempeña cada trabajador, rompiendo el paradigma de que la persona que adquiere un título profesional va a desarrollar de manera eficiente y efectiva las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.





## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Litargmode Cía. Ltda. lo siguiente:

Implementar los perfiles por competencia elaborados con el fin de que los ocupantes tengan claras las funciones, competencias y responsabilidades de cada uno de los cargos.

Efectuar en la empresa la valoración de cargos realizado con el propósito de que tanto la empresa como los trabajadores conozcan el valor de cada uno de los cargos.

La falta de un manual de valoración de cargos, perfiles por competencias en la empresa y un proceso que identifique indicadores de gestión puede existir confusiones, errores, retraso en la producción, etc.; para ello se recomienda tener en consideración este documento.

Un manual de valoración de cargos representa una herramienta esencial que permite a la empresa tener una visión mucho más amplia, sobre cómo distribuir de manera más equitativa los sueldos dentro de la empresa Litargmode Cía. Ltda.

El método que se recomienda utilizar a nuestro criterio es el método por puntos ya que le permite analizar de manera detallada cada uno de los cargos conociendo sus ventajas y sus desventajas.

Mantener actualizado el organigrama de la empresa ya que ayudará a la actualización de los perfiles por competencias.

Actualizar constantemente los perfiles por competencias, así como también la valoración de cargos con el fin de obtener una buena gestión del área de recursos humanos tanto para los trabajadores como para la empresa en general.

Utilizar y mantener actualizado el diccionario de competencias para la empresa lo que servirá para el buen desempeño de cada cargo y contratación adecuada de personal.

Se recomienda contratar un jefe de producción, para que supervise y controle las áreas de producción conjuntamente con el jefe de producción actual.



ANEXOS

**NOTA:** Los anexos se encuentran en el CD adjunto.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo, P. (2009). *Certificacion Institucional de Especialistas en Gestion por Procesos*. Quito.
- Alles, M. (2010). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos, Gestion por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Terminos Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Direccion Estategica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Gamica.
- Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion basados en competencias* . Barranquilla : Ediciones Uninorte.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestion de Talento Humano*. Colombia: 8va Edicion, McGraw-Hill Interamericana editore S.A de C.V .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiaventato, I. (2002). *Gestion de Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill Interamenricana editores, S.A.
- Daniel Patricio Jimenez . (2007). *Manual de Recursos Humanos* . Madrid: Pag. 66.
- Galicia, F. A. (2006). *Administracion de recursos humanos para su desempeno*. Mexico: 5a edicion, Edit. Trillas.
- Garcia, L. A. (2007). *INDICADORES DE LA GESTION LOGISTICA* . Madrid: ECOE Eiciones .
- Garcia, L. A. (2007). *Indicadores de la Gestion Logistica , Los indicadores claves del desempeno logistico*. Madrid : 2 da edicion : ECOE Ediciones .
- Lopez, R. M. (2002).
- Maestre, D. G. (2007). *Ergonomía y psicopsicología*. FC EDITORIAL.



Mondy. (2005). *Gestion de Recursos Humanos* .

Paola Sacoto, S. Z. (2012). Propuesta de valoración y Clasificación de Puestos en el Área Administrativa de la Universidad politecnica Salesiana Sede Cuenca .  
*Tesis* , 19.

Paredes, A. (2008). *Manual de administración de recursos humanos por competencias*.

Raul, A. (2011). *Diseno de notas de laboratorio*.

Sagitta, C. (2013).

Spencer, S. y. (1993).

Valles, M. S. (2014). *Cuadernos Metodologicos, Entrevistas Cualitativas* .



## MARCO TEÓRICO

TEMA PROPUESTO:

**“CONSTRUCCIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO CON APLICACIÓN A LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN GUALACEO PERIODO 2015”.**



## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema se justifica desde el punto de vista técnico y administrativo ya que servirá para implementar un sistema de valoración de cargos del personal lo que permitirá alcanzar una eficiente gestión de calidad que representará una herramienta de forma continua para el funcionamiento de mejora de sus procesos y de sus resultados en la empresa, debería aplicarse de manera continua el sistema de valoración de cargos con el objetivo analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un **sistema de remuneración**. Lo que se pretende determinar es el valor objetivo de cada puesto de la estructura de la empresa Litargmode Cía. Ltda. logrando obtener como resultado una posición relativa de cada puesto frente a los demás. Las diferencias significativas entre los distintos puesto es la que utilizaremos como base comparativa, para la distribución equitativa de los sueldos, reduciendo las posibilidades de inequidad.



### BREVE DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

La empresa Litargmode Cía. Ltda. es una empresa el cual integran toda la familia y se dedica a la que fabricación de calzado y partes para el calzado. Inicia su actividad productiva en el año 1972 y está ubicada en el Cantón Gualaceo (Sector San Pedro de los Olivos), tradicionalmente reconocida por la elaboración de zapatos.

Es una organización con todas las particularidades de las empresas familiares, pero con plena conciencia de las necesidades de equipos directivos profesionales de alta calidad, con gran capacidad para readaptarse y reorganizarse para aprovechar las oportunidades de negocios que les permita crecer.

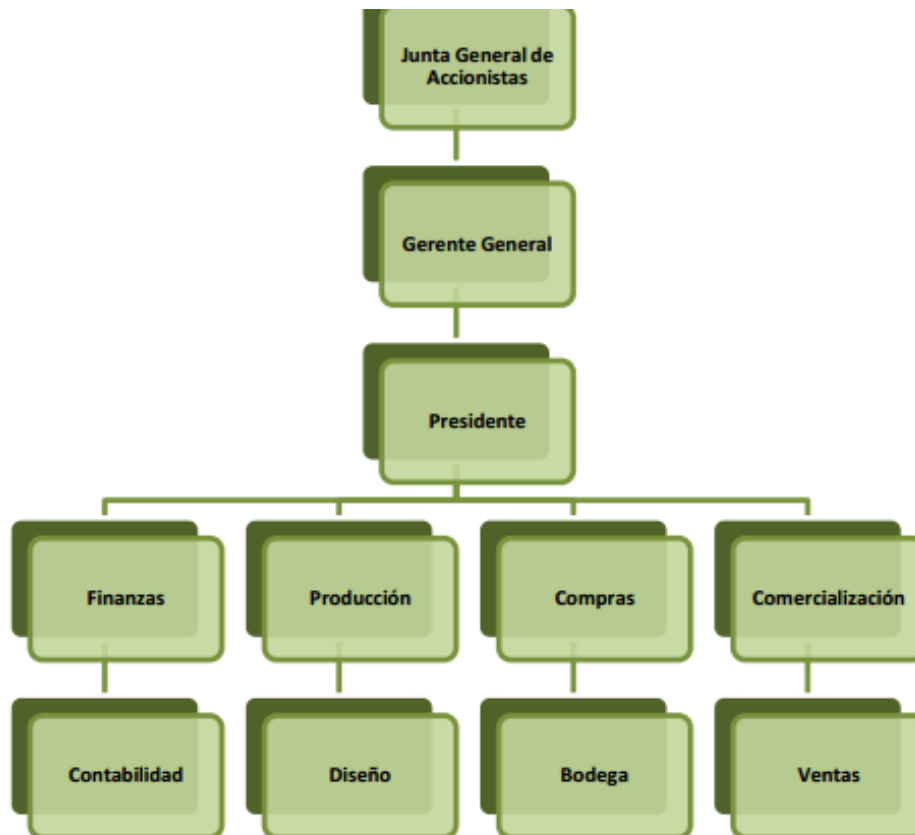
Esta empresa mantiene una estrategia diseñada por su fundador que es desarrollada bajo un modelo de tradición emprendedora, considerado como un valor familiar que permite que cada generación desarrolle sus propias iniciativas. Objetivo que hace que las nuevas generaciones piensen como emprendedores y aprendan como se logra renovar y crecer a largo tiempo.

Conservan el firme propósito de vender los productos que elaboran en el exterior, pero para conquistar el mercado externo se tiene que empezar vendiendo dentro de casa, logrando antes, que todo el personal se comprometa con este objetivo pero con convicción.

La empresa hoy en día cuenta con más de 120 empleados produciendo y comercializando todo tipo de calzado para damas, caballeros y niños, así como también se elaboran partes para el calzado.

También es necesario aclarar que existe una permanente orientación a disponer de la tecnología, herramientas y conocimiento, que generen ventajas competitivas.

Organigrama estructural de la empresa 2013



**Fuete:** Jessica Alexandra Castillo Segovia, Jorge Luis Peñaloza Cárdenas., 2013. Estudio de la reinversión de utilidades en la empresa Litargmode Cía. Ltda. para el año 2013. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4754/1/TESIS.pdf>. (Consultado el 29 de diciembre de 2013).

La empresa Litargmode Cía. Ltda. manifiesta el siguiente personal:

**Gerente general:** Ing. Lino Anguisaca

**Presidente:** Sr. Benjamín Lituma

**Finanzas:** Marlene Lituma

**Contabilidad:** Jenny Jarama

**Producción:** Pedro Campoverde

**Diseño:** Cristina Lituma

**Compras:** Eugenio Lituma

**Bodega:** Andrea Cambizaca





**Comercialización:** Ximena Lituma, Israel Andrade, y María Eugenia

**Ventas:** Felipe Guillén

Como se observa este organigrama es realizado en el 2013 considerando las partes más específicas de los cargos dentro de la empresa por lo que se ha recurrido a la obtención de información actual y se estudia muy minuciosamente el organigrama y tenemos como resultado 27 cargos que se detallan a continuación:

**EL INVENTARIO DE CARGOS DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA.**

DEPARTAMENTOS	CARGOS
Directorio	Presidente
	Gerente General
Departamento de Diseño – Modelaje y Desarrollo de proyectos	Jefe General de Diseño – Modelaje y Desarrollo de proyectos
	Jefe de Diseño
	Jefe de Modelaje
	Jefe de Desarrollo de proyectos
	Ayudante de Modelaje
Departamento de Ventas	Jefe de ventas
	Vendedor (2)
	Asistente de ventas
Departamento de Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas
	Contador A
	Contador B
	Auxiliar contable
	Jefe de Mantenimiento de sistemas
	Recepcionista
	Conserje
Departamento de Producción	Jefe de Plan y Control de la Producción
	Jefe de Producción
	Jefe de Matriceria
	Ayudante matricero
	Jefe de Inyección Plástica



	Operario de inyección A (2)
	Ayudante de inyección A
	Operario de inyección B
	Ayudante de inyección B
	Supervisor de Prefabricado
	Operarios de Prefabricado (4)
	Supervisor de Corte
	Operarios de Corte (7)
	Supervisor de Preliminares
	Operarios de Preliminares (14)
	Ayudante de preliminares
	Supervisor de Aparado
	Operario de Aparado (20)
	Ayudante de aparado
	Supervisor de Conciliación
	Operarios de Conciliación (9)
	Supervisor de Montaje y terminado
	Operarios de Montaje y Terminado (20)
	Supervisor de Producto Terminado
	Chofer
	Bodeguero
	Ayudante de bodega(2)
<b>Departamento de Mantenimiento de planta</b>	Jefe de mantenimiento de planta
	Ayudante de mantenimiento de planta (2)



## PROBLEMATIZACIÓN

### ➤ Preguntas de investigación:

¿Cuáles son las competencias organizacionales que deben evidenciar todos los trabajadores de la empresa?

¿Cuáles son las competencias específicas que deben evidenciar los trabajadores de la empresa Litargmode Cía. Ltda. de acuerdo al rol desempeñado dentro de la misma?

¿Cómo diseñar y elaborar los perfiles de cargos por competencias para la empresa Litargmode Cía. Ltda.?

¿Cuáles son los ámbitos de valoración de cargos en la empresa Litargmode Cía. Ltda.?

### ➤ Sistematización de los problemas:

#### **Problema Central:**

La empresa Litargmode Cia. Ltda. no cuenta con un manual de valoración de cargos por competencias por lo que se considera pertinente implementar esta herramienta para analizar el puesto de trabajo de cada uno de sus empleados.

#### **Problemas Específicos:**

##### ➤ Problema 1:

Debido a los problemas que existen en el momento de reclutamiento y selección al personal para identificar a la persona apta al ocupar un puesto surge la necesidad de analizar, diseñar e implementar los perfiles de gestión por competencias al desarrollar una actividad que exige el cargo.

##### ➤ Problema 2:

La empresa no dispone de un manual de valoración de cargos y no le permite evaluar de forma exacta la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto de trabajo, por lo tanto surgen diversas barreras para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



➤ **Problema 3:**

Surge la necesidad de construir perfiles por competencia para todos los cargos que existan dentro de la empresa el cual ayudará al mejoramiento en la toma de decisiones.

➤ **Problema 4:**

Existe ausencia del manejo de indicadores con el fin de poder utilizar la información que se genera de manera oportuna logrando un control permanente sobre las operaciones que se desarrollen en la empresa.

#### **4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**Objetivo central:**

- Diseñar un manual de valoración de cargos y perfiles por competencias con aplicación a la empresa Litargmode Cia. Ltda. como un instrumento para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la empresa.

**Objetivos Específicos:**

- Analizar, Diseñar e Implementar los perfiles de gestión por competencias.
- Diseñar un manual de valoración de cargos a la empresa Litargmode Cía. Ltda.
- Elaborar indicadores de gestión de desempeño para los cargos.

#### **MARCO TEORICO DE REFERENCIA.**

Los conceptos que ayudarán al mejor desarrollo de este trabajo son los que se detallan a continuación.

#### **DEFINICION DE VALORACION DE CARGOS**

**Concepto de valoración de cargos**

La valoración de cargos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan.



## DEFINICIONES

**Clasificación de puestos:** Es el proceso que permite comparar a los puestos para ubicarlos en un orden de clase “estructura de puesto” que sirve de base para un sistema de remuneraciones.

**Valoración de puestos:** Es un medio para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de una estructura de puestos. Obtención de datos que permite establecer salario de cada puesto de trabajo.

**Remuneración fija:** Es la retribución económica que se entrega a los empleados por las actividades que realiza.<sup>27</sup>

## FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Los factores se toman en cuenta en este proceso son:

### Instrucción

Nivel educativo formal indispensable para el desempeño eficiente de las actividades del cargo.

### Experiencia

Tiempo necesario requerido en una persona para un buen desempeño del cargo.

### Iniciativa.

Capacidad para resolver o modificar una tarea.

### Esfuerzo físico

Mide la intensidad del esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo, se considera la posición corporal adoptada durante la jornada de trabajo.

### Esfuerzo mental

Es el grado de dificultad o complejidad del trabajo, para los cuales, el titular del cargo requiere aplicar concentración mental en mayor o menor grado.

---

<sup>27</sup>EERSSA., 2010. Manual de valoración de puestos. Competencias Manual de Valoración de Puestos Ceteerssa. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/51681514/competencias-manual-de-valoracion-de-puestos-ceteerssa-reformas>. (Consultado el 3 de junio de 2015).



### **Responsabilidad por Supervisión**

Asignación de responsabilidad en los cargos que requieren la toma de decisiones y solución de problemas.

### **Responsabilidad por valores, equipos y/o materiales**

Grado de protección y cuidado de los recursos asignados a cada persona.

### **Puesto de trabajo**

El puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función. El puesto se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición en el organigrama. Ubicar un puesto en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.<sup>28</sup>

### **Tarea**

Es la actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo.

En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios, como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza etc.

### **Atribución**

Es la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un puesto. En general, se refiere a cargos más diferenciados, como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

### **Función**

“Es el conjunto de tareas (puestos por horas) o atribuciones (puestos por meses) que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada, también puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un puesto, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto., 1999. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 291-294.

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto., 1999. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 89.



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

### CONCEPTO.

Según Chiavenato define a la descripción de puestos como:

- Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo; es decir, la relación con su jefe.
- A quien deberá supervisar o dirigir; es decir, con los subordinados.<sup>30</sup>

Posteriormente agrega el diseño del cargo que es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

### Análisis de puestos

Según la conceptualización muy técnica de Chiavenato, considerando como autoridad mundial en el área de gestión humana nos dice que:

“Son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñada.”<sup>31</sup>

Este análisis se centra en 4 tipos de requisitos del puesto tales como:

**Requisitos intelectuales.-** Comprende exigencias del puesto tales como:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto., 2002 Gestión de Talento Humano. Quinta Edición. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana. Pág. 239.

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto., 2002 Gestión de Talento Humano. Quinta Edición. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana.



- Iniciativa requerida
- Actitudes requeridas

**Requisitos físicos.-** Comprenden la cantidad y continuidad de la energía del esfuerzo físico e intelectual que se requiere. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Compleción física requerida

**Responsabilidades adquiridas.-** Consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto y comprende las siguientes responsabilidades:

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

**Condiciones de trabajo.-** Comprende las condiciones del ambiente y de los alrededores en que se realiza el trabajo. Comprende los factores de análisis siguiente:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo
- Accidentes de trabajo enfermedades profesionales

En si el análisis de puestos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, y que tipo





de persona debe ocupar ese puesto, con el objetivo de poder saber cual será la decisión adecuada para el puesto.

### **Métodos del análisis de puestos.**

#### **a) La entrevista**

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- **Entrevistas individuales** con cada empleado.
- **Entrevistas colectivas** con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.
- **Entrevistas con uno o más supervisores** que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

#### **b) Cuestionarios**

Otro medio eficiente para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios donde se describirán los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas.

#### **C) Observación**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos, consisten principalmente entre actividad física observable.

#### **D) Método mixto**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.



## METODOS PARA LA VALORACION DE CARGOS

Existen varios métodos de la valoración de puestos de trabajo pero solo cuatro han sido aceptados como métodos básicos en los cuales se detalla a continuación:

- **Método de jerarquización, gradación u ordenación (Job ranking):** Consiste en comparar globalmente un puesto de trabajo con otro y determinar cuál es de mayor valor.
- **Método de graduación o clasificación ( Jobclassification):** Es un sistema de valoración frecuentemente utilizado en escalas de funcionarios públicos o por convenios colectivos de carácter sectorial.
- **Método de puntuación (thepointsystem):** Se identifican factores (aquellos existentes en mayor o menor grado en todos los puesto de la organización) y se analiza el mayor o menos grado de intensidad de la presencia de esos factores de cada puesto de trabajo.
- **Método de comparación de factores (the factor comparisonmethod):** Se comparan los puestos uno a uno, factor por factor y se clasifican por orden de importancia. Se determina el valor de cada factor y así se determina el valor total de cada uno de los puestos de trabajo.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Miquel Porret Gelabert., 2008. Recursos Humanos. Dirigir y gestiona personas en las organizaciones . Tercera edición. Madrid: ESIC Editorial.



## COMPETENCIAS

### Definición de competencias

“El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados.”<sup>33</sup>

**Manual de competencias:** Documento donde se definen las competencias organizacionales y específicas de una manera detalla con sus respectivos comportamientos a evidenciar por parte de los participantes.

### Según Spencer y Spencer define las competencias

Es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. (Spencer S. Y., 1999)

### CLASES DE COMPETENCIAS.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias Transversales:** Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias Específicas gerenciales:** Son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores.
- **Competencias Específicas por áreas:** Son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.
- **Competencia Organizacional:** Comportamientos que deben demostrar todos los trabajadores de una empresa, permitiendo el alcance de los objetivos organizacionales, se provienen de los valores, la misión y el modelo estratégico de la organización.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Martha Alles., 2008. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: casos: Gestión por competencias. Tercera Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Pág. 23 -24.

<sup>34</sup> Alles, Martha Alicia., 2010. Dirección estratégica de Recursos humanos: gestión por competencias. Segunda Edición. Buenos Aires: Cuarta reimp. Granica. Pág. 85.



## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Es un documento que recoge las competencias que se han identificado para la organización, establece lo que la organización entiende por competencia y define la manera en que se reconoce su grado de desarrollo.

### Los 5 principales tipos de competencias

**Motivación:** Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan hacia ciertas actitudes u objetivos, y los alejan de otros

**Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**El concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Conocimiento:** La información que una persona posea sobre áreas específicas. Es importante como se evalúa.

**Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.<sup>35</sup>

### GRADOS DE COMPETENCIA

En las competencias se marcan cuatro grados que indican un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia, a continuación se detallan los grados de competencias.

- **El grado A** es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
- **El grado B** marca un nivel alto de desarrollo.
- **El grado C** se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
- **El grado D** se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Martha A. Alles., 2010. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.



## INDICADORES DE GESTION

Estos indicadores se aplicarán de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### CONCEPTO DE INDICADOR

“Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de una evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, lo que compara con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño o su evolución en el tiempo.”<sup>37</sup>

### TIPOS DE INDICADORES

- Indicadores de cumplimiento
- Indicadores de evaluación
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de gestión

---

<sup>36</sup> Martha A. Alles., 2002. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias; El Diccionario. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

<sup>37</sup> Juan José Miranda Miranda., 2005. Gestión de Proyectos: Identificación \_ Formulación. Quinta Edición. Bogotá: MM Editores.



## DISEÑO METODOLÓGICO

### Tipo de investigación.

En este trabajo se aplicará la Investigación de tipo Descriptiva, Explicativa y Aplicativa.

**Investigación Descriptiva:** Mediante esta investigación se pretende obtener información sobre situaciones y eventos similares, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos en la realidad.

**Investigación Explicativa:** Esta investigación tiene como finalidad explicar el evento, llegando a conocer el origen de las causas, utilizan básicamente metodología cuantitativa.

**Investigación Aplicativa:** Esta investigación tiene como objetivo diseñar un manual de valoración de cargos por competencias lo cual será necesario desarrollar nuevas aportaciones teóricas.

### Recolección de información.

Para la elaboración de este trabajo, se utilizar las siguientes fuentes de información:

- **Fuentes primarias:** Levantamiento de información se realizará mediante una entrevista y solicitud de documentos al jefe de Talento Humano en la cooperativa.
- **Fuentes secundarias:** Se utilizará material bibliográfico como: libros, tesis, artículos en revistas y páginas web.

### Tratamiento de la información.

Para el manejo de la información se utilizará tablas, cuadros y gráficos, etc. Además utilizaremos programas informáticos como: Microsoft Word, Microsoft Excel, Power Point, etc.



## ESQUEMA TENTATIVO

### CAPÍTULO I

#### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA.

- 1.1. Introducción
- 1.2. Antecedentes
- 1.3. Reseña Histórica
- 1.4. Objetivos Institucionales
- 1.5. Valores institucionales
- 1.6. Misión
- 1.7. Visión
- 1.8. Política empresarial
- 1.9. Estructura orgánica
- 1.10. Organigrama estructural
- 1.11. FODA
- 1.12. Análisis del departamento de talento humano
- 1.13. Identificación de puestos

### CAPÍTULO II

#### INTRODUCCIÓN TEÓRICA DE VALORACION DE CARGOS

- 2.1. Valoración de cargos
  - 2.1.1. Concepto de valoración de cargos
- 2.2. Definiciones
  - 2.2.1. Factores de valoración
  - 2.2.2. Descripción de puestos concepto
- 2.3. Análisis de puestos
  - 2.3.1. Métodos de análisis de puestos
- 2.4. Valoración de cargos
- 2.5. Clases de competencias
  - 2.5.1. Tipo de competencias
  - 2.5.2. Grados de competencia
- 2.6. Definición de capacitación
  - 2.6.1. Forma de capacitación
- 2.7. Indicadores de gestión
  - 2.7.1. Tipos de indicadores



**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MANUAL DE VALORACION DE CARGOS POR**  
**COMPETENCIAS**

- 3.1 Metodología
- 3.2 Alcance
- 3.3 Objetivos
- 3.4 Diseño y elaboración de los perfiles de Cargo.
- 3.5 Elaboración de diccionarios de competencia.
- 3.6 Definición y establecimiento de competencias Organizacionales
- 3.7 Definición y establecimiento de competencias Específicas
- 3.8 Elaboración de manual de valoración de cargos

**CAPÍTULO IV “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”**

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones
- 4.3 Anexos
- 4.4 Bibliografía





CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDADES	MES						
	Septiembre	Octubre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Presentación del diseño de la dirección de carrera.							
Aprobación del diseño de tesis.							
Recolección de la información Cap. 1							
Sistematización y redacción del Cap. 1							
Revisión del Cap. 1							
Recolección de la información Cap. 2							
Sistematización y redacción del Cap. 2							
Revisión del Cap. 2							
Recolección de información Cap. 3							
Sistematización y redacción del Cap. 3							
Revisión del Cap. 3							
Conclusiones y recomendaciones Cap. IV							
Ajustes generales a la tesis.							
Revisión final de la tesis por parte del director.							
Impresión final de la tesis.							
Empastado de la tesis.							
Presentación en la Dirección de carrera.							



## 9.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

El presupuesto referencial de gastos a incurrir en la elaboración de nuestra tesis son:

PRESUPUESTO DE GASTO REFERENCIAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Materiales de oficina		15	15
Internet		0,75 hora	25
Movilización		1	50
Compra base datos		20	20
Impresiones color	200	0,15	30
Impresiones	300	0,07	21
Copias	250	0,02	5
Empastado		15	60
Otros....		5	5
<b>TOTAL</b>			<b>231</b>



## 10.- BIBLIOGRAFIA.

Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, ed, Granica, 2006.

Alles, Martha Alicia, Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I. Ed. Granica, 2009.

Alles, Martha Alicia, Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II. Ed. Granica, 2009.

Alles, Martha Alicia, Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III. Ed. Granica, 2010.

Alles, Martha Alicia, Selección por Competencias. Ed. Granica, 2006.

Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Nueva edición. Ed. Granica, 2008.

Libro de Chiavenato Idalberto.

<http://www.talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html><http://talentohumanosena.galeon.com/>.

[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)[http://www.cepesandalucia.es/fileadmin/media/docs/Material\\_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf](http://www.cepesandalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf).

<http://www.politicasensalud.org/site/pdf/diccionario-competencias.pdf>.

<http://dspace.universia.net/bitstream/2024/970/1/alles+martha++diccionario+de+comportamientos++gestion+por+competencias.pdf>.

<http://cursos.aiu.edu/factor%20humano%20ii/pdf/tema%201.pdf>.

<http://www.rrhh-web.com/competencias.html>.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>. <http://books.google.com.ec/books?id=n9x5LsSMFogC&pg=PA89&dq=VALORACION+DE+CARGOS&hl=es&sa=X&ei=I3DqU6OsNcrhsATYhYK4DQ&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=VALORACION%20DE%20CARGOS&f=false>.