

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**



**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS  
PARA LA EMPRESA CAMINOSCA S.A.**

**AUTORA: LUZ MARINA DAZA ANCHUNDIA**

**DIRECTOR: DR. FABIAN HIDALGO**

**QUITO – ECUADOR**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

**Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la SEÑORA LUZ MARINA DAZA**

-----

**Dr. Fabián Hidalgo**

**Director de Tesis**

## **AUTORÍA**

**Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora**

.....

**LUZ MARINA DAZA ANCHUNDIA**

**C.I. No: 1705360772**

## **DEDICATORIA**

A la memoria de Diego, a mis hijos, que son mi orgullo, que me dieron fuerzas para seguir adelante, gracias por estar ahí en las buenas y malas, a Ron Kelly y a mis nietos que son una nueva alegría para nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda mi familia, a Caminosca S.A., también a muchos amigos quienes fueron importantes en el desarrollo de esta Tesis y así obtener la “Ingeniería en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos”, ha sido un largo camino, pero a la vez muy gratificante.

# ***Caminosca S.A.***

## **INDICE**

CAPITULO 1: TEMA	9
1.1 TEMA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 GENERAL	10
1.2.2 ESPECÍFICOS	10
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	11
2.1 MARCO TEORICO	12
GESTION DEL TALENTO HUMANO	12
LOS SUBSISTEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	17
GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	22
DEFINICION INTEGRAL	23
BREVE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TÉRMINO COMPETENCIA.	24
TIPOS DE COMPETENCIA	30
IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	32
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	38
CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL CAMINOSCA S.A.	40
3.1 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA	41
3.1.1 Servicios profesionales previos a la construcción	42
3.1.2 Servicios profesionales durante la construcción	42
3.1.3 Otros servicios profesionales	43
3.2 CAMPOS DE ACTIVIDAD	43
3.2.1 Ingeniería hidroeléctrica	44
3.2.2 Ingeniería de hidrocarburos, minería y ambiente	44
3.2.3 Ingeniería vías y de transporte	44
3.2.4 Obras de infraestructura	45
3.2.5 Desarrollo urbano y aeropuertos	45
3.2.6 Servicios Post-Construcción	45
3.3 MISION	45
3.4 VISION 2015	45

3.5 VALORES CORPORATIVOS	46
3.6 COMPETENCIAS CORPORATIVAS	46
3.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	47
3.7.1 Vicepresidencia Comercial	48
3.7.2 Vicepresidencia de Técnica	48
3.7.3 Vicepresidencia de Gestión	49
CAPITULO 4: SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CAMINOSCA S.A.	51
4.1 AREA DE RECURSOS HUMANOS DE CAMINOSCA S.A.	52
4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS	52
4.3 ANALISIS FODA AREA DE RECURSOS HUMANOS	53
4.4 PROCESO VIGENTE DE SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL	54
4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE CAMINOSCA S.A.	56
CAPITULO 5: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA CAMINOSCA S.A.	57
5.1 AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE CAMINOSCA S.A.	58
La Misión del Área de Gestión de Talento Humano	59
La Visión del Área de Gestión del Talento Humano	59
Políticas, Objetivos y Estrategias del Área	59
5.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	60
5.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	60
5.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	61
5.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL	62
5.6 PASOS PROPUESTOS A SEGUIR PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS E INDUCCION DEL PERSONAL	64
5.6.1 RECLUTAMIENTO	64
5.6.2 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	64
5.6.2.1 Establecer el perfil del cargo	65
5.6.2.2 Establecer competencias para selección	66
5.6.2.3 Asignar niveles a las competencias del perfil	66
5.6.2.4 Elaborar la matriz de evaluación	69
5.6.2.5. Escoger o diseñar los instrumentos o métodos de evaluación	75

5.6.2.6	Evaluar a los candidatos	78
5.6.2.7	Examinar el ajuste persona-puesto	78
5.6.2.8	Tomar la decisión de contratación	80
5.6.2.9	Elaborar los reportes de selección	80
5.6.2.10	Evaluar la validez de la selección	80
5.6.2.11	Proceso de Selección de Personal por competencias	81
5.6.3	INDUCCION	82
5.7	METODOLOGIA PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	84
5.7.1.	Introducción	84
5.7.2	Método MPC®	85
5.7.3	Procedimiento	85
5.7.3.1	Identificar las Actividades Esenciales del Puesto	87
5.7.3.2	Elaborar el Perfil de Competencias	89
5.7.3.3	Determinar Competencias para Selección y Capacitación	98
5.7.3.4	Otros aspectos Relevantes del Perfil	101
5.7.3.5	Validar la Información Recolectada	104
CAPITULO 6: LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LA VICEPRESIDENCIA DE GESTION CAMINOSCA S.A.		110
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		251
CONCLUSIONES		252
RECOMENDACIONES		253
REFERENCIAS		254
ANEXOS		256



# **CAPITULO 1: TEMA**

## 1.1 TEMA

### SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA CAMINOSCA S.A.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 GENERAL

Sistema de selección de personal que permita la contratación de recursos humanos competentes para la empresa ***Caminosca S.A.***

### 1.2.2 ESPECÍFICOS

- Establecer bases para la implantación de una Gestión de Talento Humano.
- Análisis de la situación actual del sistema de selección de personal.
- Determinar instrumentos y métodos de evaluación para la selección en función de las competencias identificadas en cada cargo.
- Determinar actividades claves por cada cargo para establecer cuáles son las más importantes y que generan la mayor cantidad de resultados.
- Establecer competencias por cada cargo para realizar la selección y capacitación del personal en función de las mismas.

## **CAPITULO 2: MARCO TEORICO**

## 2.1 MARCO TEORICO

### GESTION DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es también conocida como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en el pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, las personas constituyen un activo para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo en un ambiente laboral proactivo.

La **gestión del talento humano** es un proceso que incorpora a los nuevos colaboradores; y, desarrolla y retiene a un recurso humano ya existente, esto es, que busca destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, el buen desempeño dentro de su puesto de trabajo y también el de retener o atraer a aquellas personas con talento. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene gran importancia estratégica.

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones, para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor y capaces, mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, podemos decir que se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Sin embargo, la gestión del talento

también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro, si se fomenta el desarrollo apropiado de sus habilidades.

La efectividad de cualquier organización depende del rendimiento de su gente, por lo tanto decimos que el activo más importante es el capital humano. Podemos decir que, lo que marca la diferencia es la capacidad de innovación continua en las organizaciones, solo las personas y nada más que las personas pueden innovar. En la globalización la competitividad no es de las naciones, sino de las empresas

Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento humano integran planes y procesos para:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

El tema es, que muchas organizaciones hoy en día hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero invierten poco tiempo en la retención y el desarrollo de sus colaboradores. Un sistema de gestión del talento como estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa, no puede dejarse únicamente en manos del departamento de recursos humanos, la labor de atraer y retener a los colaboradores debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad por la que los gerentes y supervisores desarrollen las de sus subalternos inmediatos

Los departamentos dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.

Las investigaciones realizadas para medir el valor de este sistema, descubren beneficios: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado.

Como el reclutamiento y la selección son tan costosos para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento, y
- El reclutamiento

Este término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo.

En la actualidad debemos siempre tener en cuenta tres aspectos que se destacan por su importancia:

***La globalización,***

***El cambio permanente del contexto***

***La valoración del conocimiento.***

## **IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

La Gestión del Talento Humano no estará basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una buena gestión estará en el personal que participa en ella, para esto necesitamos innovar constantemente, conocer la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y su misión.

Una herramienta indispensable para enfrentar este reto es la Gestión por Competencias; que nos ayuda a profundizar en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los colaboradores de la empresa.

La Gestión por Competencias es una forma continua de comunicación entre los trabajadores y la empresa; la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerle un desarrollo personal, y los empleados a empoderarse de la misión y la visión empresarial, viabilizando la consecución de los resultados.

No cabe duda de que muchos trabajadores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional y eso se ha convertido en una preocupación para los gerentes por lo que todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, por lo que se puede preguntar:

¿Pueden las técnicas de administración del talento humano mejorar los resultados de una compañía? La respuesta va a ser siempre un "SI".

En el caso de que en una organización la productividad sea el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución, si se aplican las técnicas de la administración de personal, tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, definitivamente mejoraran la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros y de equipamiento son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia considerable. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

## **LOS OBJETIVOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

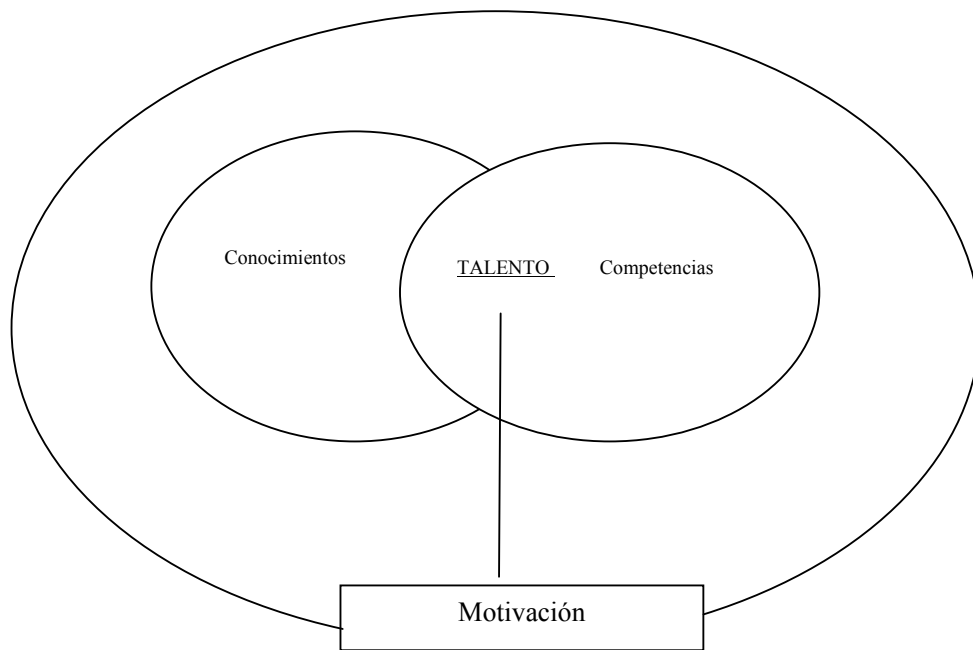
- ✓ Identificar las competencias requeridas para las diversas posiciones de la organización.
- ✓ Definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad y la optimización de los resultados.
- ✓ Desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para un área específica en el trabajo.
- ✓ Identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen mejores resultados.
- ✓ Personal que asuma la co-responsabilidad de su auto desarrollo, volviéndose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ✓ La alineación del personal a las necesidades estratégicas del negocio y la eficiente administración de los activos intelectuales centrados en los individuos.

Como lograr crear el talento organizativo?

Seleccionando profesionales con capacidades (conocimientos +competencias) acordes a lo que la empresa necesita.

Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar.





Martha Alles \_ Selección por Competencias 2011

## LOS SUBSISTEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones cuentan con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que esté en capacidad de responder eficientemente a las necesidades de la organización.

Entre los principales ***Subsistemas de Recursos Humanos*** podemos mencionar:

**El reclutamiento:** Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la búsqueda del personal que ingresará a la organización. Habitualmente se utiliza medios como la prensa, internet, universidades, recomendaciones del personal que labora en la empresa, base de datos de la empresa y las bolsas de trabajo, es necesario contar con un currículum en donde se detallen datos personales, académicos y laborales, entre otros.

El análisis y descripción de puestos de trabajo nos proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las [fuentes](#) de [reclutamiento](#).

La selección: Es cuando se comienza a aplicar los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, donde se revisan los currículos y se desechan los que no cumplan con el perfil del puesto solicitado. En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma u otros, también se deben utilizar técnicas de selección, para facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, la agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares, también se puede solicitar un examen preocupacional es decir un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador en ese aspecto, todo esto para ubicar a la **Persona Adecuada en El Cargo Adecuado**, según las necesidades de cada organización.

La contratación: Es la etapa de **los subsistemas de Recursos Humanos** en la cual la organización decide contratar a la persona. Se establece la modalidad contractual pudiendo ser por tiempo determinado o indeterminado.

La inducción: Una vez que ingresa el colaborador a la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se le entrega una copia del reglamento y se le da una inducción sobre la organización, se hace referencia a la historia, filosofía (misión, visión, valores y principios) objetivos específicos y generales organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, áreas (funciones, procedimientos, proyectos específicos), clientes e información del producto, etc.

El desarrollo: Se refiere a la carrera del personal y es diseñado en base a: Antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa, las cuales son evaluadas anualmente y nos ayudan para promover al personal, consisten en realizar análisis que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera

o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo.

Capacitación: Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades que ha adquirido. Podemos decir que al capacitar al personal lo adiestramos y lo habilitamos para obtener mejores resultados.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Cuando se capacita al personal, se obtiene mejor relación entre jefes-subordinados y se promueve la comunicación a toda la organización, se reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Podemos decir que la Capacitación bien direccionada contribuye a la formación de líderes, ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, aumenta la confianza y desarrollo personal.

La formación basada en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de: (a) las actividades claves de los cargos y (b) sus correspondientes competencias para, a través de (c) distintas estrategias formativas, capacitar a los colaboradores según (d) los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas.

Componentes de la definición:

- Actividades claves: la capacitación o formación se centra en la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de ciertos resultados.
- Competencias requeridas: para que los colaboradores cumplan las actividades claves requerirán adquirir conocimientos y desarrollar destrezas.
- Estrategias formativas: la formación no se limita a la realización de cursos de capacitación, sino que dependiendo del tipo de competencias,

existen ciertos métodos instruccionales que complementan la formación tradicional basada en cursos.

- **Lineamientos estratégicos:** la adquisición de nuevos comportamientos por parte de los colaboradores, se hace con la intención de que ejecuten actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Este punto es crucial considerando que en la capacitación tradicional, rara vez se examinaba la relevancia de la formación para los objetivos y estrategias de la organización. Además esto permite convertir a la capacitación no en un gasto sino en una inversión.

En resumen, los programas de desarrollo basados en competencias no se enfocan a la realización de cursos y seminarios, sino que se centran en la mejora de los niveles de desempeño.

**Nómina:** La nómina de los empleados será administrada por un área específica del departamento de recursos humanos diseñado para tal fin. Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

**Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

**Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

**Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, descuentos, despidos colectivos, entre otros.

**Clima Organizacional:** Se refiere a las relaciones internas sostenidas con los miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa.

Un buen clima organizacional repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias en la organización como, por ejemplo, mayor productividad, satisfacción, menor rotación de personal y una buena adaptación.

Las evaluaciones del desempeño: Es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo y así lograr un rendimiento más efectivo y eficaz. Siempre evaluaremos el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien desarrollado, casi siempre trae beneficios ya que se puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad e identificar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

La importancia de la evaluación del desempeño reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

En la gestión de recursos humanos moderna distinguen dos tipos de evaluación:

Tipos de evaluación	Definición
1. Evaluación del desempeño	Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que determinan ese nivel de desempeño.
2. Evaluación de resultados.	Procedimiento para evaluar las consecuencias de esas actividades, es decir, la calidad de producto o servicio que se

	entrega a un cliente interno o externo. La misma se realiza en base a la medición de los indicadores de gestión.
--	--

**Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no es posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

## **GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

“Competencia” es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se usa.

**Término Legal:** ámbito de acción, potestad o facultad para tratar un asunto; incumbencia. Este es el sentido que tiene en la jurisprudencia

**Competidor:** persona o institución que ofrece un producto similar y con el cual hay que competir para lograr clientes o mercado. Esta es la connotación que tiene en el marketing

**Competencias deportivas:** competir un atleta con otro, un equipo contra otro. Se usa en este sentido en los deportes.

**Habilidad:** ser competente en la ejecución de un puesto o actividad. Este es el sentido que tiene en la psicología organizacional y en administración de recursos humanos.

En el enfoque de competencias la palabra se utiliza en el sentido de “**habilidad**”; esto es, ser competente en el desempeño de alguna actividad. Durante el desarrollo del presente manual se usará la palabra en ese sentido.

## DEFINICION INTEGRAL

Un modelo de competencias son todas:

(a) las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc) para (b) desempeñar unas actividades claves con el más (c) alto nivel de eficacia.

### **Explicación de la definición:**

a. Características personales: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes.

b. Actividades claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o enseñar. Nótese que no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas que tienen la mayor relevancia en un contexto dado. Por tanto, un modelo de competencias es parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.

c. Alto nivel de eficacia: el modelo pretende que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma eficaz; esto es, con el mayor impacto favorable. Evidentemente la definición de la eficacia depende del contexto donde se ejecutarán las actividades claves.

La gestión de recursos humanos por competencias es una tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero en la fuga del talento humano estas vías de solución, no son posibles de adoptar.

Toma mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente a la Administración del Talento Humano.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo.

Conviene mencionar que diversas publicaciones empresariales como Fortune, Harvard Business, HR Magazine, etc., subrayan el hecho de que la gestión por competencias es el enfoque que utilizan las llamadas organizaciones de alto rendimiento. Como su nombre lo indica, estas organizaciones se caracterizan por una fuerte orientación a lograr el máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión. Esto ilustra que adoptar el enfoque de competencias, supone un compromiso institucional serio con el máximo desempeño.

### **BREVE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TÉRMINO COMPETENCIA.**

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.



Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

El concepto de competencia es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un conjunto de factores o elementos, asociados al éxito en el desempeño de las personas, por lo que es necesario tener en cuenta algunos elementos expuestos por varios autores y poder comprender mejor el origen de la idea competencias.

McClelland (1973), demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia al éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

Tomaría mucho espacio detallar la manera en cómo cada una de estos enfoques ha contribuido al desarrollo de lo que actualmente se conoce como "gestión por competencias" (Levy-Leboyer, 1997). No obstante se explicará la contribución de McClelland ya que sus trabajos están directamente

relacionados con las primeras aplicaciones profesionales de las competencias en las organizaciones (Lucia & Lepsinger, 1999).

En un interesante análisis sobre las competencias en psicología, han manifestado que el enfoque de competencias es el fruto de algunas tradiciones más o menos paralelas, en diversas áreas de la psicología, entre las que se hallan el enfoque conductual en psicología educativa, el desarrollo del método “centro de evaluación”, el análisis de puestos de trabajo, el concepto de inteligencias múltiples de Gardner (1983), el concepto de competencias centrales de Prahalad & Hamel (1990). A esto habría que añadir el concepto de inteligencia emocional de Goleman (1995) quien adopta el enfoque de competencias para explicar la manera en cómo la inteligencia emocional se expresa en lugar de trabajo, dando lugar a las llamadas “competencias emocionales” (Goleman, 1998).

Boyatzis es uno de los primeros autores en conceptualizar el uso de las competencias en contextos organizacionales. Boyatzis afirma que: “las competencias son todas aquellas características que distinguen a las personas de alto rendimiento”. Enfocó su estudio a los gerentes de diversas organizaciones (2000 personas y 12 organizaciones) y aplicando técnicas, como una entrevista estructurada a la que denominó el “método de evaluación de competencias de trabajo”, unas láminas con dibujos y un inventario de estilos de aprendizaje, determinó que los gerentes de alto rendimiento se distinguían por unas competencias que los distinguían de sus compañeros de rendimiento promedio. Identificó 21 competencias a las que agrupó en seis grupos:

**Grupo 1: Acción y manejo de metas**

Orientación a la eficiencia  
Productividad  
Uso diagnóstico de conceptos  
Preocupación por el impacto

**Grupo 2: Dirección de subordinados**

Desarrollo de otros  
Uso unilateral del poder  
Espontaneidad

### **Grupo 3: Liderazgo**

Auto-confianza  
Uso de presentaciones orales  
Pensamiento lógico  
Conceptualización

### **Grupo 5: Recursos humanos**

Uso del poder socializado  
Consideración positiva  
Manejo de procesos grupales  
Auto-evaluación precisa

### **Grupo 4: Enfoque en los demás**

Auto-control  
Objetividad perceptiva  
Vigor y adaptabilidad  
Preocupación por relaciones cercanas

### **Grupo 6: Conocimiento especializado**

Memoria  
Conocimiento especializado

Posteriormente, en 1993, los esposos Spencer, también colaboradores de McClelland, publican sus experiencias después de varios años de consultoría con la firma Hay/McBer. En su obra "Competence at work" explican a fondo la importancia que tienen las competencias para las organizaciones y proporcionan numerosos ejemplos de modelos de competencias. Sobre la base de sus experiencias identifican las 20 competencias más frecuentes encontradas en organizaciones de alto rendimiento, mismas que son definidas en el diccionario de competencias. A continuación se listan las 20 competencias identificadas por los Spencer:

### **Las 20 competencias de los Spencer**

#### **Grupo 1: Logro y acción**

1. Orientación al logro
2. Interés por el orden y la claridad
3. Iniciativa
4. Búsqueda de información

#### **Grupo 3: Impacto e influencia**

7. Impacto e influencia
8. Conocimiento Organizacional
9. Construcción de relaciones

#### **Grupo 2: Atención y ayuda a los demás**

5. Comprensión interpersonal
6. Orientación de servicio al cliente

#### **Grupo 4: Habilidades gerenciales**

10. Desarrollo de otros
11. Asertividad o uso posicional del poder
12. Trabajo en equipo y cooperación
13. Liderazgo de equipos

**Grupo 5: Competencias cognitivas**

- 14. Pensamiento analítico
- 15. Pensamiento conceptual
- 16. Experticia técnica / profesional

**Grupo 6: Efectividad personal**

- 17. Autocontrol
- 18. Autoconfianza
- 19. Flexibilidad
- 20. Compromiso organizacional

Se habló de competencias laborales o competencias profesionales, pero el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio.

Especialmente en la década de los noventa, el enfoque en competencias empieza a aplicarse como una nueva forma de gestión del capital humano de las organizaciones.

Este enfoque busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

**¿Qué son las competencias por área?**

Las competencias por área son aquellas que deberían tener las personas que trabajan en esa área, es preferible establecer competencias por áreas funcionales de la institución. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de administración requieren competencias distintas a las personas que trabajan departamento técnico.

**¿Qué es la Competitividad Corporativa?**

Es el conjunto de las competencias grupales que caracterizan a la organización. Según Quesada Martínez (2006), existen diferentes Modelos, entre los más utilizados se encuentran:

El modelo conductista: Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición.

Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista: Basado en la medición de resultados. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos.

Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y definidos que la persona debe demostrar, salidos de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo constructivista: Es el método con mayor carga holística, con cuantificaciones de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas, es crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa.

Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, una empresa que hace conciencia entre todo el personal que no tienen definidas las rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo, si se diseñan las rutinas y las técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

## TIPOS DE COMPETENCIA

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999), quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las Técnicas o de puesto: Se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las Directivas o Genéricas: Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratégicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual: La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de

liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, de carácter empresarial a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratégicas.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de "competencias requeridas", sean estas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio.

En la actualidad las organizaciones tienden a determinar, en referencia al entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para ello diferentes técnicas.

## IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Al igual que los métodos para el análisis de puestos, los métodos para detectar competencias pueden ser agrupados en dos clases:

(a) métodos deductivos y (b) métodos inductivos.

En los primeros se parte con un modelo genérico que se aplica a los puestos de la organización y, en el segundo, se infieren las competencias específicas requeridas por la posición. La siguiente tabla agrupa algunos métodos de identificación de competencias (Dubois, 1993; Lucia & Lepsinger, 1999).

### Métodos para la identificación de competencias

Métodos Deductivos	Métodos Inductivos
Modelo genérico de superposición	Método de evaluación de competencias laborales (comparación de grupos extremos)
Modelo genérico adaptado	Método modificado de evaluación de competencias laborales
	Método flexible de competencias laborales
	Método sistémico
	Método sistémico acelerado

### Ventajas y Desventajas de los Métodos de Detección de Competencias

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>MÉTODOS DEDUCTIVOS</b>	Generan perfiles de competencias con rapidez. Requieren alta participación de los miembros de la organización lo que favorece la credibilidad de los resultados. Identifican competencias generalizables para áreas enteras. Demandan pocos recursos económicos.	El modelo no es aplicable a todos los puestos. Los perfiles resultantes pueden estar desvinculados de las verdaderas exigencias del cargo. Demanda adaptar progresivamente los perfiles por largos períodos de tiempo.
<b>MÉTODOS</b>	Identifican las competencias específicas del puesto. Definen competencias basadas en la	Muy costosos en tiempo y recursos. Pueden llevar mucho tiempo antes



<b>INDUCTIVOS</b>	cultura de la organización. Tienden a vincular las competencias con las funciones del puesto. Suelen vincular las competencias con las estrategias de la organización	de presentar resultados. Muy sofisticados; algunos miembros no entienden el método y le restan credibilidad. Tienden a no ser participativos y a requerir el aporte sólo de expertos.
-------------------	---	---

### **Métodos deductivos**

Los métodos deductivos utilizan modelos genéricos de competencias que son aplicados a la organización. Uno de estos modelos son las 20 competencias del diccionario son las más frecuentes y relevantes detectadas en organizaciones de éxito.

El procedimiento consiste en pedir a un grupo de expertos en el puesto que identifiquen las competencias aplicables al puesto en análisis. Por esta razón el primer método se llama “modelo genérico de sobreimposición” porque simplemente se superponen las competencias a los puestos. En realidad, uno de los peligros de los métodos deductivos es no llegar a adaptar el modelo a las características de la organización y de los puestos. De cualquier manera, los modelos genéricos tienen la gran ventaja de acelerar la implantación de competencias en la organización.

### **Métodos inductivos**

Estos métodos buscan detectar las competencias específicas de un puesto. Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993) propusieron el método de “evaluación de las competencias laborales” que representa el prototipo de los métodos inductivos.

Los pasos de este método son: (a) esclarecer los estándares de rendimiento del puesto, (b) identificar empleados de rendimiento superior que exceden los estándares, (c) conducir entrevistas de eventos conductuales para determinar qué características distinguen a los empleados de rendimiento superior de los de rendimiento promedio o bajo y (d) formular el modelo de competencias para

el puesto. Es decir, se compara el rendimiento de empleados excepcionales y promedios para detectar las características que distinguen al grupo superior.

Esta variedad de métodos no representa un menú en el sentido de que se pueda escoger cualquiera de ellos y aplicarlo. La elección de un método depende fundamentalmente de las posibilidades que ofrezca la organización. Por ejemplo, los métodos inductivos son por norma general más caros que los deductivos.

También el nivel cultural de los miembros de la organización restringe el método a seguir. Por instancia, los métodos deductivos suelen utilizar encuestas de papel y lápiz. Existen organizaciones cuyo personal está poco familiarizado con el uso de encuestas. Otro factor determinante es el grado de apoyo de la más alta dirección al proyecto. En fin, son muchas las variables situacionales que conducirán a la elección de un método.

Aún cuando existen varios métodos cuya elección está delimitada por las variables situacionales de cada organización, el profesional debe procurar un compromiso entre las limitaciones de la realidad y la rigurosidad metodológica del método. No todos los métodos para la detección de competencias tienen el mismo grado de rigurosidad metodológica. Esta rigurosidad se define como el *grado en que el método detecta competencias relevantes para el rendimiento*. Por ejemplo, si se postula la competencia “planificación y organización” para un conserje, es evidente que el método de detección carece de rigurosidad por arrojar resultados inválidos.

Esto es lo que en psicometría se conoce como contaminación de la medida (Spector, 1996). Un instrumento de evaluación está contaminado cuando contiene factores que no son relevantes para el rendimiento. También se puede dar el problema contrario: deficiencia; cuando el instrumento de evaluación no contiene factores de evaluación que sí son relevantes para el rendimiento. Por instancia, un formulario para la evaluación del puesto de “repcionista” será deficiente si no contiene el factor “atención al público”. El grado en que un

instrumento elimina problemas de contaminación y deficiencia se conoce como *relevancia* de la medida.

Los métodos para detectar competencias están sujetos al mismo criterio. Si el método no detecta las competencias importantes será deficiente y si incluye competencias no necesarias estará contaminado. En suma, la rigurosidad metodológica es el grado en que el método minimiza la contaminación y la deficiencia, logrando detectar competencias relevantes para el desempeño del puesto.

### **Diferencias del modelo de competencias con el enfoque tradicional**

El siguiente cuadro compara las características de la administración tradicional de recursos humanos con la administración de recursos humanos por competencias para destacar los beneficios de esta última.

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE DE COMPETENCIAS</b>
Énfasis en actividades operativas.	Énfasis en actividades estratégicas.
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.	Cada subsistema está vinculado o integrado a los demás procesos.
Requiere de especialistas por cada subsistema.	Requiere de personal polivalente.
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización	Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Funciones de recursos humanos centralizadas.	Funciones compartidas, las actividades involucran a todas las áreas.
Centrado en lo formal (número de contrataciones, número de cursos, etc.)	Centrado en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en número de cursos, requisitos formales, etc.)	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es sólo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, género, etc.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos, etc.	Evaluación eficaz. Se evalúa el desempeño de las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.

Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.

## **Beneficios para la administración de recursos humanos**

### **Beneficios para la Institución**

- a. Incrementa la competitividad y productividad
- b. Ahorro de recursos
- c. Facilita la toma de decisiones
- d. Se institucionaliza una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo

### **Beneficios para el Área de Recursos Humanos**

- a. Posicionamiento como área estratégica
- b. Mejora significativamente la percepción de las personas con respecto a la gestión del área
- c. Integración de los procesos de Recursos Humanos
- d. Gestión compartida de Recursos Humanos

### **Beneficios para los funcionarios y empleados**

- a. Apoyo al Desarrollo Humano para generar al Cambio Organizacional
- b. Participación en su propio desarrollo
- c. Incrementa los niveles de satisfacción laboral.

## **Competencias y productividad**

La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Uno de estos elementos es lo que actualmente se denomina como “el capital humano de las organizaciones”. La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. El éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes.

## **Requisitos para una implementación exitosa**

Existen muchos enfoques para implementar la gestión de recursos humanos por competencias (Dubois, 1998; Lepsinger, 1999). Unos más eficientes que otros. Sin embargo, podríamos resaltar algunos aspectos claves que permiten asegurar el éxito en la implementación del modelo de competencias:

**1. Apoyo de la Alta Dirección:** Este aspecto se constituye en el aspecto fundamental para el éxito en la implementación del sistema y la continuidad que pueda tener el mismo. La adopción de un enfoque de competencias requiere de un liderazgo fuerte y comprometido con el desarrollo. El apoyo debe ser explícito y de empoderamiento de la Gerencia. Se recomienda realizar siempre una reunión inicial con los directivos de la Institución para informarles sobre el alcance y características del proceso y para comprometer o ratificar su apoyo al proceso, pues las acciones producto de la implantación del modelo implican un nivel

**2. Comunicación:** La comunicación periódica con los actores directos sobre las características del proceso (propósitos de la consultoría y qué se pretende lograr) y los logros que se vayan alcanzando en la implantación del modelo, constituye otro de los ejes fundamentales. Partimos del convencimiento de que con una comunicación adecuada es posible vencer las naturales resistencias que un proceso de cambio implica. Se recomienda realizar también una reunión

con todo el personal para crear condiciones favorables a los cambios que se producirán y minimizar posibles resistencias.

**3. Participación:** Es involucrar a todos los actores institucionales en el proceso de cambio. Hacerles participar en el modelamiento de los productos, su construcción y perfeccionamiento, de modo que al finalizar la consultoría sientan que ellos han contribuido como generadores de las ideas que materialicen el nuevo modelo administrativo, y que son impulsores de los resultados alcanzados.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

La selección se conforma básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para ocupar el cargo vacante. El personal de selección, no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe).

Es necesario conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto

implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)

¿Qué requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?

¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción se ofrece a los candidatos?

¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?

¿Hay suficientes candidatos?

¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

¿Cuáles son las posibilidades de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar), etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

# **CAPITULO 3: MARCO REFERENCIAL CAMINOSCA S.A.**



### **3.1 SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA**

Caminosca es una compañía que fue fundada el 16 de mayo de 1976, con la finalidad de dar atención al creciente mercado para la consultoría en ingeniería que se presentó en la década de 1970 debido fundamentalmente al crecimiento económico del Ecuador, que se volvió exportador de petróleo en el año de 1973.

La empresa inició sus actividades ejecutando diseños de caminos vecinales para el Ministerio de Obras Públicas, levantamientos topográficos para el INERHI y diseño de un sistema de alcantarillado para el IEOS.

Conforme pasaron los años, la empresa fue adquiriendo mayor experiencia y prestigio en sus trabajos, permitiendo ampliar su oferta de servicios a diferentes áreas que se exponen posteriormente.

Actualmente los servicios que presta la empresa sea en estudios, diseños, fiscalización o gerenciamiento de obras, los cuales son ejecutados por un equipo de técnicos, con participación a tiempo parcial o tiempo completo, que forman parte de una organización profesional preestablecida, no improvisada, sometida a metodologías de trabajo, procedimientos y políticas que nos permiten asegurar eficacia en los servicios, honestidad en sus actuaciones y decisiones adecuadamente estudiadas.

Todos los proyectos que ejecuta la empresa, se realizan mediante la participación de las Divisiones Técnicas que son las que aportan con sus especialistas de acuerdo a lo requerido por cada proyecto. Cada proyecto tiene su organización independiente manejada por un Gerente y un Director, y cuenta con el apoyo de las Divisiones Técnica, Administrativa y Financiera.

Caminosca, se encuentra en la capacidad de prestar los siguientes servicios profesionales para proyectos de inversión y desarrollo, tanto en el Ecuador como en el extranjero:

### **3.1.1 Servicios profesionales previos a la construcción**

#### **3.1.1.1 Información básica**

Topografía, selección de ruta, geología, geotecnia, suelos y cimentaciones, hidrología, dibujo automatizado.

#### **3.1.1.2 Estudios de prefactibilidad y factibilidad**

Estimación de costos de capital, operación y mantenimiento, justificación y evaluación técnica, económica y ambiental.

#### **3.1.1.3 Diseño de obras**

Ingeniería básica, ingeniería de detalle, asesoría técnica, estudios de planificación sectorial y regional, estudios definitivos de obras, preparación de especificaciones de construcción, materiales y equipos, preparación de documentos precontractuales y bases de licitación para construcción.

### **3.1.2 Servicios profesionales durante la construcción**

#### **3.1.2.1 Supervisión, fiscalización y auditoría técnica**

Control de calidad de los materiales de construcción, inspecciones en fábrica y recepción de suministros, supervisión de otros servicios de ingeniería y diseño, administración contractual, control financiero de la obra, informes de avance y costos de la obra, levantamiento de la obra terminada, dibujo de planos post-construcción, asistencia en la puesta en marcha, operación y mantenimiento de las obras, preparación de manuales de operación y mantenimiento.

Diseños de detalle para la construcción, contratos EPC o llave en mano, gestión de compras.

### **3.1.3 Otros servicios profesionales**

#### **3.1.3.1 Gerencia de construcción y de proyectos**

Organización para la gestión y administración de obras, comercialización y mercados, programación y control de todas las etapas de un proyecto, desde su concepción hasta su terminación, diseño de estrategias de contratación y seguimiento, supervisión preventiva de los métodos de construcción.

Avalúos e inventarios, mediciones, estimaciones de costos de mercado, evaluación económica y financiera, servicios profesionales durante la operación y mantenimiento de obras e inversiones, operación de embalses y estabilización de taludes.

Caminosca, puede ejecutar algunas o todas estas actividades, dependiendo de la demanda que exista en el mercado y los requerimientos de la misma, sirviendo como enlace entre el cliente y: proveedores, constructores, otros consultores, empresas de servicios y autoridades gubernamentales.

## **3.2 CAMPOS DE ACTIVIDAD**

La empresa cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos viales, de transporte y obras de infraestructura desde sus inicios como se expuso anteriormente, lo referente a la ingeniería hidroeléctrica se ha desarrollado a partir de los años 80, mientras que la ingeniería de hidrocarburos y ambiental se han venido realizando a partir de la década de los 90.

### **3.2.1 Ingeniería hidroeléctrica**

Presas canales y túneles, conductos forzados, casa de máquinas, líneas de transmisión, subestaciones, redes de distribución de energía eléctrica y las actividades relacionadas con las áreas geotécnica, civil, mecánica, eléctrica, instrumentación y control.

### **3.2.2 Ingeniería de hidrocarburos, minería y ambiente**

Selección y estudio de ruta de oleoductos y poliductos, proyectos completos de almacenamiento y transporte de hidrocarburos incluyendo ingeniería mecánica, eléctrica, instrumentación y control, civil, arquitectura, ambiental, telecomunicaciones, sistema Scada, estaciones de producción en los campos petroleros, estaciones de bombeo hidráulico y de fluido motriz, infraestructura Off-Site para desarrollo de campos petroleros.

Estudios de impacto ambiental, estudios de control de la contaminación de descargas líquidas y gaseosas, plantas de tratamiento de aguas residuales, estudios de línea base y planes de contingencia y migración.

### **3.2.3 Ingeniería vías y de transporte**

Estudio de selección de rutas, tráfico, carreteras, caminos vecinales, viaductos, intercambiadores, sistemas de transporte, vías urbanas, líneas férreas, puentes en acero y hormigón armado.

### 3.2.4 Obras de infraestructura

Sistemas de agua potable, alcantarillado, recursos hidráulicos, riego, drenaje y control de inundaciones, arquitectura, estructura y edificaciones.

### 3.2.5 Desarrollo urbano y aeropuertos

Arquitectura, estructuras y edificaciones; planes de desarrollo urbano; vías urbanas y aeropuertos.

### 3.2.6 Servicios Post-Construcción

Consultoría para operación y mantenimiento  
Monitoreo técnico, económico y ambiental

## 3.3 MISION

“HACER INGENIERIA PARA CREAR OBRAS EXITOSAS”

Ayudar a que nuestros clientes logren eficacia en sus proyectos y obras, proporcionando servicios de ingeniería y otros afines, a niveles de excelencia.<sup>1</sup>

## 3.4 VISION 2015

Empresa consultora en ingeniería de prestigio internacional, líder en el Ecuador, y con actividad continua en Latinoamérica, ambiental y socialmente responsable.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Folleto, *Presentación de la firma Caminosca*, 2010

### 3.5 VALORES CORPORATIVOS

- Fidelidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto absoluto

### 3.6 COMPETENCIAS CORPORATIVAS

- Integridad
- Orientación de servicio
- Trabajo en equipo
- Manejo del tiempo
- Generación de ideas

#### ***POLITICA DE CALIDAD***

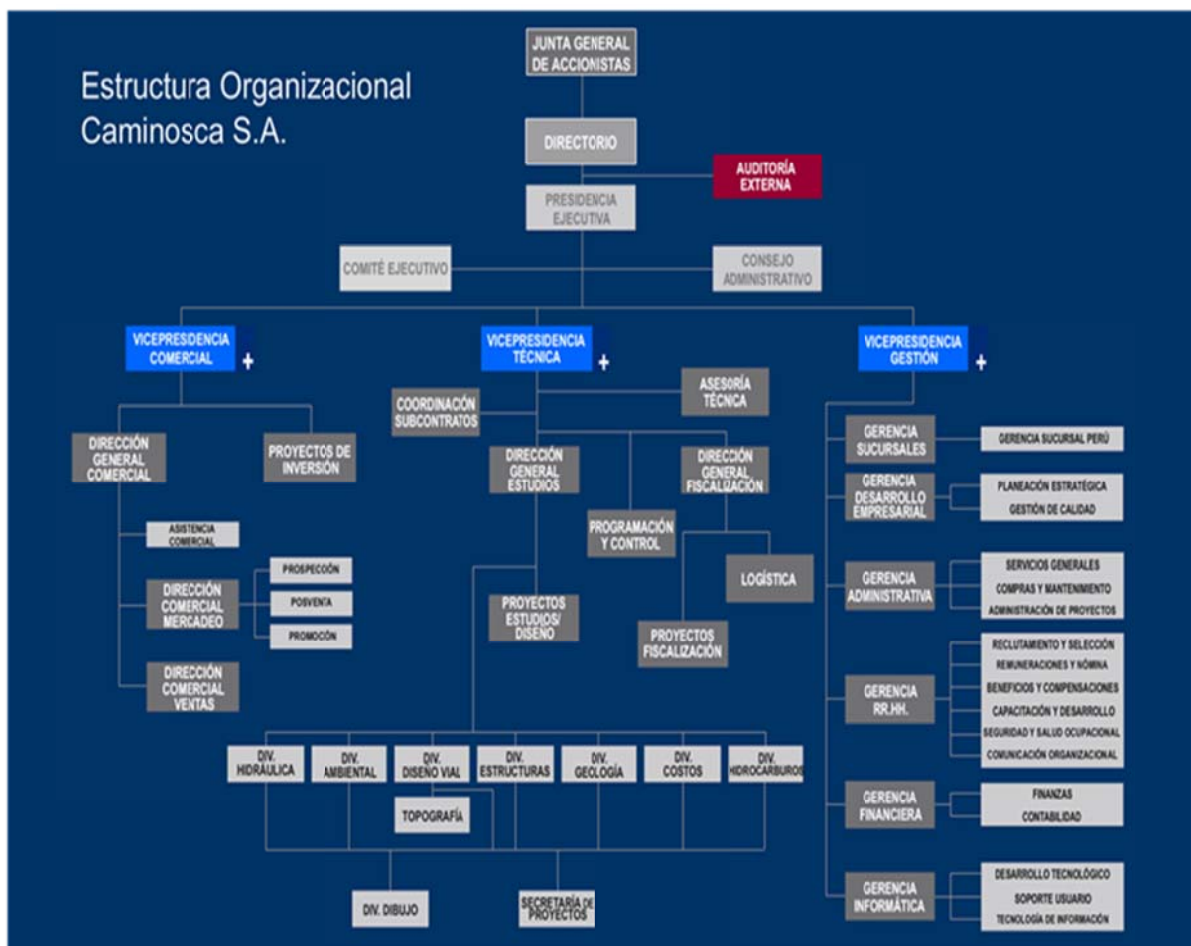
- **La calidad es primero:** La meta primaria de Caminosca S.A. será la calidad de sus productos, la que no será sacrificada con el afán de cumplir requerimientos de reducción de costos y disminución de plazos de entrega.
- **La calidad involucra a todos:** Todos los colaboradores de Caminosca S.A. nunca entregarán información o trabajos defectuosos o inexactos al cliente externo o a la siguiente persona dentro del proceso interno.
- **Mejoramiento continuo:** Caminosca S.A. pondrá en práctica planes, estrategias y actividades de mejoramiento continuo que le permitan entregar sus servicios con alta calidad, costos competitivos y plazos adecuados.

---

<sup>2</sup> Folleto, *Presentación de la firma Caminosca*, 2010

- **Estandarización:** Caminosca S.A. estandarizará, implantará, estabilizará y mejorará permanentemente procesos y procedimientos.
- **Potenciar las capacidades del Recurso Humano:** Caminosca S.A. creará y mantendrá un ambiente que incentive la autodisciplina, permita el continuo aprendizaje, estimule la creatividad de los individuos otorgue la suficiente confianza para cuestionar y sugerir cambios en las prácticas actuales y facilite la realización personal de sus colaboradores.

### 3.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Caminosca cuenta con personal calificado para el desarrollo de sus actividades, por el momento se maneja una nómina de 420 personas que se encuentran divididas en las tres vicepresidencias como se detalla a continuación.

### **3.7.1 Vicepresidencia Comercial**

Mantiene e incrementa los clientes y el ámbito de acción de la organización, a fin de generar los ingresos necesarios para un incremento permanente, proporcionando satisfacción a los accionistas y colaboradores permitiendo la expansión de la compañía.

#### **3.7.1.1 Competencias de la Vicepresidencia Comercial**

- Construcción de relaciones
- Pensamiento crítico
- Persistencia y firmeza

#### **3.7.1.2 Cargos de la Vicepresidencia Comercial**

- Director General Comercial
- Director Comercial de Mercadeo
- Director Comercial de Ventas
- Jefe Proyectos de Inversión
- Asistente Comercial
- Asistente de Prospección
- Asistente de Posventa
- Asistente de Promoción

### **3.7.2 Vicepresidencia de Técnica**

Ejecuta todos los proyectos en la organización con la más alta calidad, de manera eficiente, rentable y productiva, asegurando la continuidad del negocio, mediante una adecuada gestión en costos, calidad, servicios y tiempo.



### 3.7.2.1 Competencias de la Vicepresidencia Técnica

- Pensamiento crítico
- Inspección de producto
- Planificación y evaluación de soluciones
- Vocación de trabajo
- Sentido común y toma de decisiones
- Expresión escrita

### 3.7.2.2 Cargos de la Vicepresidencia Técnica

- Director de Proyectos
- Director General de Estudios
- Director General de Fiscalización
- Director de Proyecto
- Coordinador de Contratos
- Jefe de Programación y Control
- Jefe de Proyectos
- Jefe de Dibujo
- Jefe del Área Secretarías
- Ingeniero senior
- Ingeniero medio
- Ingeniero junior
- Topógrafo
- Dibujante de autocad
- Asistente de ingeniería junior
- Auxiliar de campo

### 3.7.3 Vicepresidencia de Gestión

Administra y optimiza adecuadamente los recursos de la organización, buscando permanentemente suministrar servicios de calidad a las

vicepresidencias de negocios y técnica, asegurando su continua satisfacción. Se encuentra conformada por el área de Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Desarrollo Empresarial.

### **3.7.3.1 Competencias de la Vicepresidencia de Gestión**

- Cooperación
- Iniciativa
- Identificación y solución ágil de problemas
- Captar y ordenar información y actuar en consecuencia

### **3.7.3.2 Cargos de la Vicepresidencia de Gestión**

- Gerencia Sucursal Perú
- Gerente Administrativo
- Gerente Financiero
- Gerente de Informática
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Desarrollo Empresarial
- Contador
- Jefe de compras
- Jefe de Recursos Humanos
- Médico
- Técnico en Sistemas
- Asistente de contabilidad
- Asistente Administrativo
- Asistente de Recursos Humanos
- Auxiliar de Enfermería
- Asistente de Desarrollo Empresarial
- Chofer

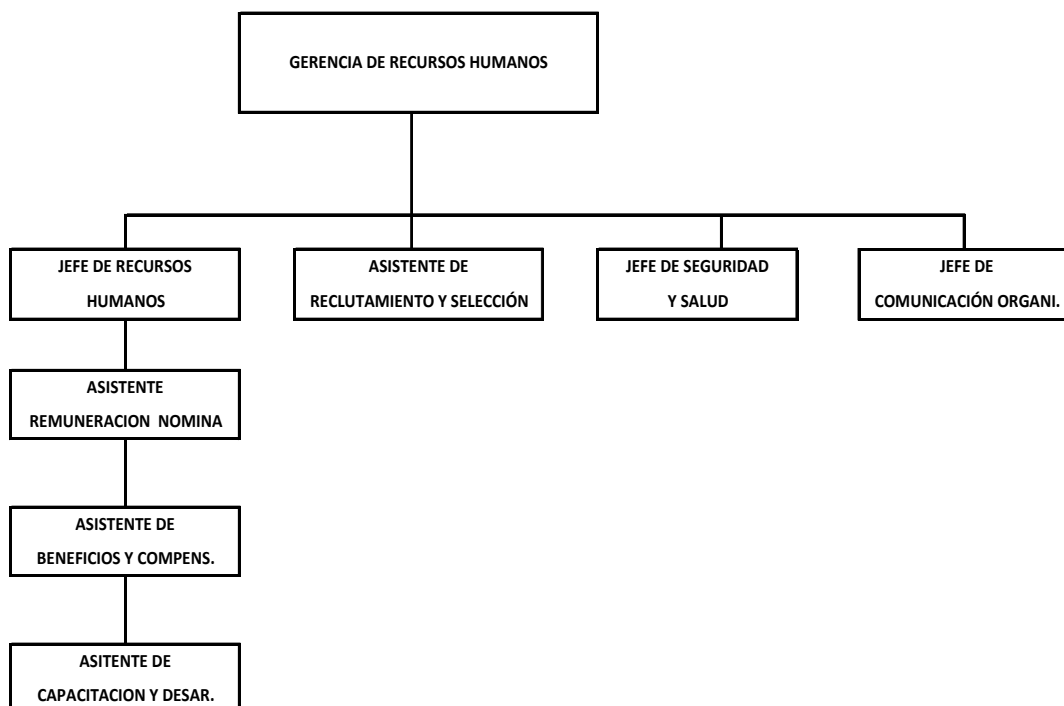
## **CAPITULO 4: SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CAMINOSCA S.A.**

#### 4.1 AREA DE RECURSOS HUMANOS DE CAMINOSCA S.A.

Actualmente la empresa cuenta con un levantamiento de perfiles de cada cargo, en donde únicamente se encuentran descritas las actividades y no las capacidades necesarias para su desarrollo y no se ha realizado un seguimiento para continuar con la implantación de una Gestión de Talento Humano por competencias. Por otro parte, no existe un proceso de selección que tome en cuenta las particularidades de cada cargo, es decir no se evalúan las competencias para el ejercicio de cada cargo.

Caminosca obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2008, la cual establece, que la organización debe determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos, que afectan a la calidad del producto, además se hizo un análisis, donde se determino la necesidad de la implementación de un sistema de selección por competencias.

#### 4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS

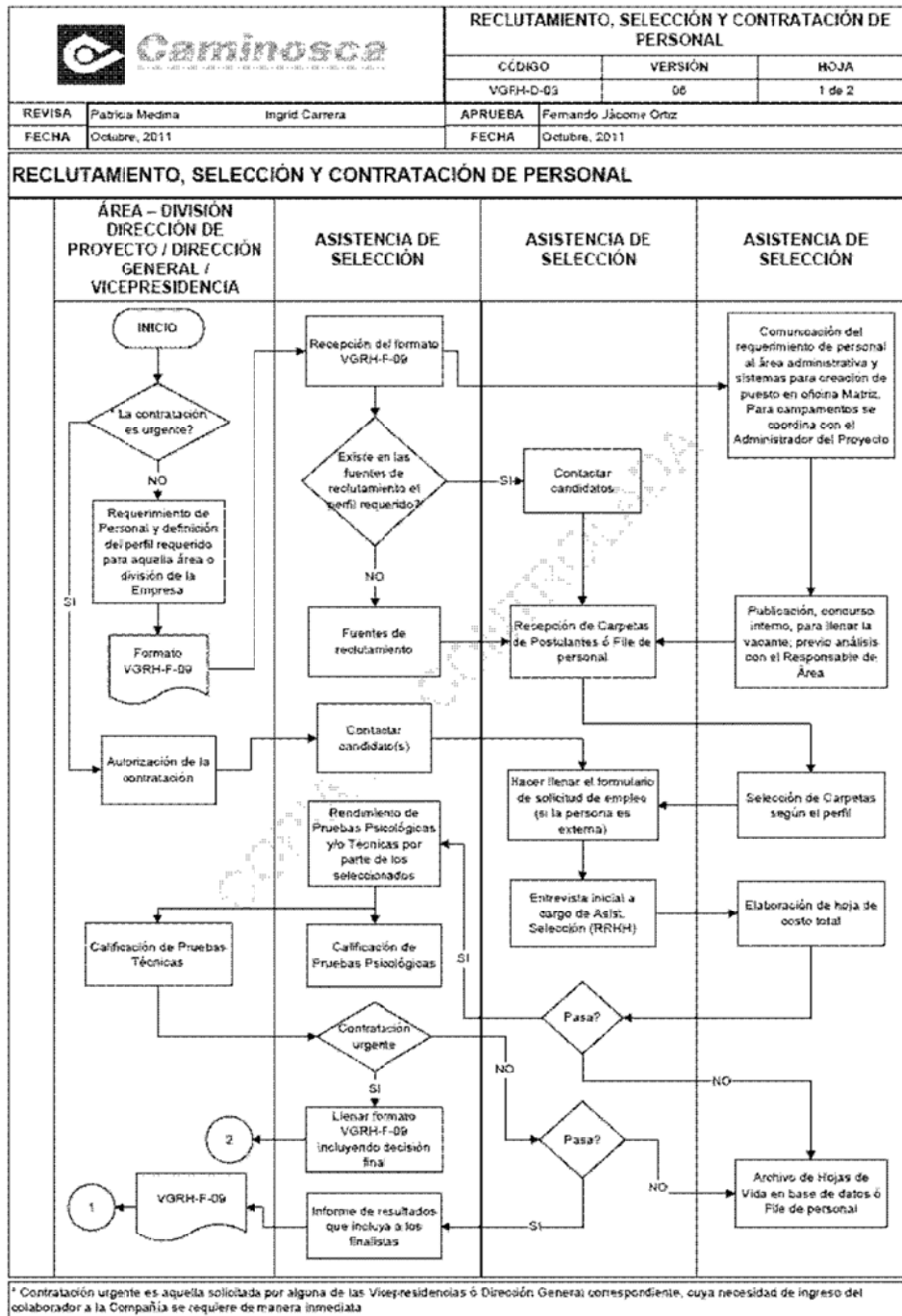


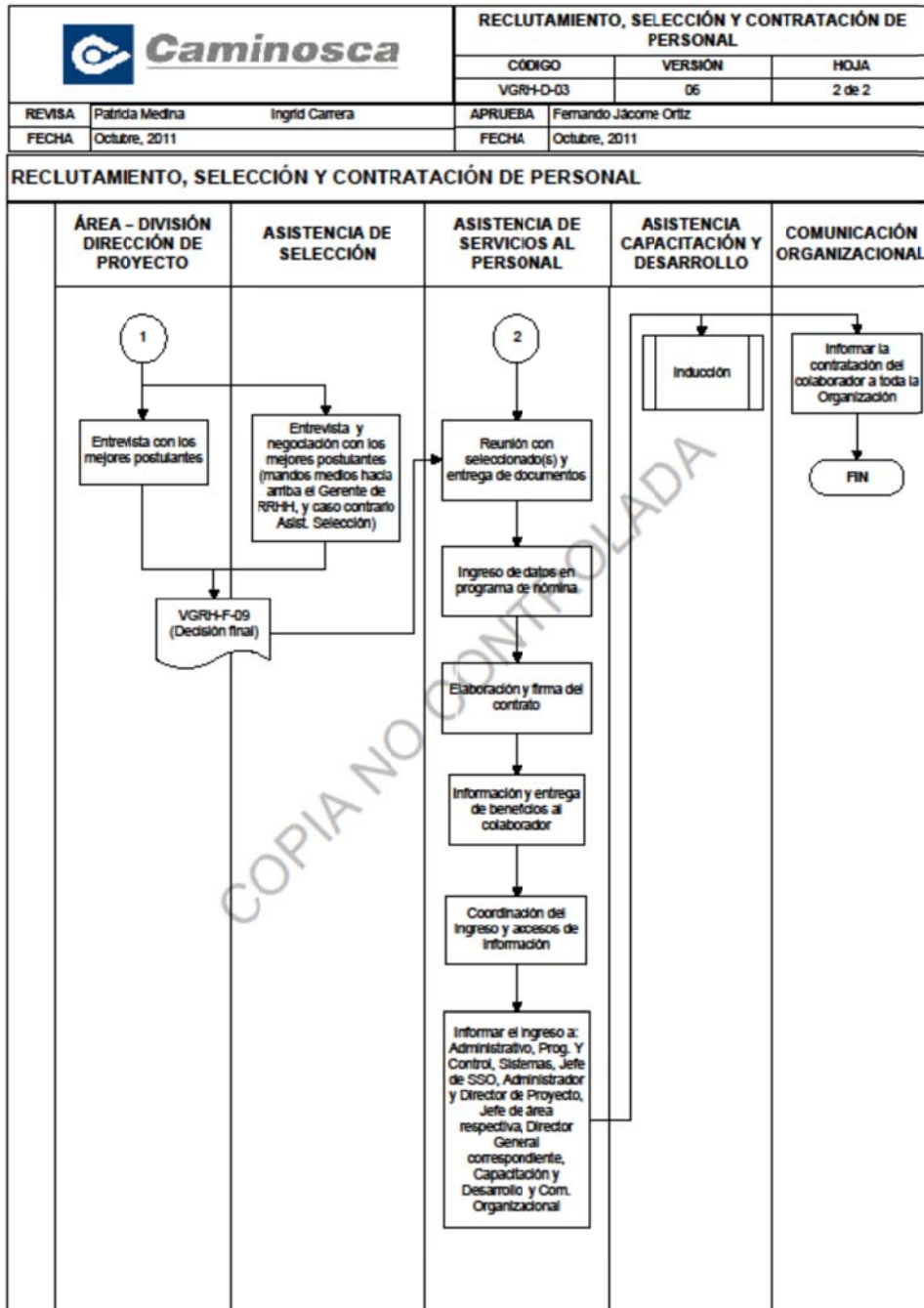
### 4.3 ANALISIS FODA AREA DE RECURSOS HUMANOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Conocimiento de sistemas automatizados F2. Personal de varios años, con conocimiento estructural de la empresa. F3. Conocimiento puestos de trabajo	O1. Compers (por activar) O2. Experiencia personal antiguo O3. Implementación de pruebas psicológicas
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Actualización de conocimientos D2. Funciones centralizadas D3. Selección poco eficaz D4. Personal del área sin estudios afines	A1. Estructura vigente A2. Competencia A3. Falta de definición de perfiles

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> F1. Conocimiento de sistemas automatizados F2. Personal de varios años con conocimiento estructural de la empresa. F3. Conocimiento puestos de trabajo	<b>DEBILIDADES (D)</b> D1. Actualización de conocimientos D2. Funciones centralizadas D3. Selección poco eficaz D4. Personal del área sin estudios afines
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b> O1. Compers (por activar) O2. Experiencia personal antiguo O3. Implementación de pruebas psicológicas	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Aprovechar los conocimientos automatizados y la experiencia para activar el Compers y trabajar con tecnología e implementar pruebas psicológicas
<b>AMENAZAS (A)</b> A1. Estructura vigente A2. Falta de definición de perfiles A3. Falta de capacitación	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Cambiar la estructura para que cada subsistema este vinculado o integrado a los demás procesos, para optimizar tiempos	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> Actualizar compers, definir perfiles, descentralizar funciones, trabajar en equipo y así todas las actividades se las ejecutará con la finalidad de apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos

## 4.4 PROCESO VIGENTE DE SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL





Actualmente, la Inducción se la realiza en el Área de Desarrollo Empresarial y se hace una presentación de la empresa.

#### **4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE CAMINOSCA S.A.**

- ✓ Presentar una propuesta para implementar un Sistema de Selección por Competencias para Caminosca S.A.
  
- ✓ Elaborar para cada puesto actual el perfil por competencias e identificar las destrezas y habilidades para facilitar la aplicación del método propuesto, a las nuevas contrataciones y que además servirá para ascensos, traslados, capacitación, del modo que progresivamente el número de funcionarios sea creciente en la asignación de puestos por este método, permitiendo a su vez pulir la metodología para la aplicación específica de Caminosca S.A.
  
- ✓ Ingresar los datos al sistema compers,

En el presente trabajo se realizara el levantamiento de perfiles para los puestos Vicepresidencia de Gestión.



**CAPITULO 5: PROPUESTA DE UN  
SISTEMA DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL POR COMPETENCIAS  
PARA CAMINOSCA S.A.**

## **5.1 AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE CAMINOSCA S.A.**

Como se indicó anteriormente, Caminosca se encuentra en un continuo crecimiento, es por eso la necesidad de contar con una adecuada Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Como sabemos las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales, Caminosca tiene muy claro que una ventaja competitiva es el conocimiento absoluto. Considera que el conocimiento es "la suma de lo que saben todos los empleados de la compañía y le da un margen competitivo en el mercado".

La selección de personal por competencias nos ayudará a hacer coincidir las competencias del nuevo colaborador como con los de la empresa, encontrando de esta manera al personal idóneo.

Las personas que se contrataran serán más congruentes con la misión, organización y dirección de la empresa, tomando en cuenta sus competencias, ya que esto podría reducir los índices de rotación de personal, y por ende los costos que conllevan una selección errónea que termine en un despido o en una renuncia.

Además, la selección por competencias dará a la empresa otros parámetros para poder asegurar una elección adecuada al puesto, que garantice evitar pérdidas de tiempo y dejaremos de ser un departamento de Recursos Humanos para convertirse en un área donde se desarrolla el talento del grupo humano, que aporta, apoya, permite, facilita, suma, crece y confía en esta empresa, quienes día a día brindan su contingente de valor y a quienes nos debemos.

Es por este motivo que al pasar a ser el área de Gestión del Talento Humano en la Organización, focalizamos todo nuestro esfuerzo en el capital humano, en descubrir su potencial y desarrollarlo mediante el uso de metodologías

vanguardistas que permitirán ser congruentes con los procesos de la empresa, haciéndolos más ágiles y de fácil aplicación mediante la automatización de los mismos.

La implementación de metodologías de competencias y su proceso de desarrollo nos permitirá contar con gente que logre resultados óptimos para alcanzar niveles de excelencia.

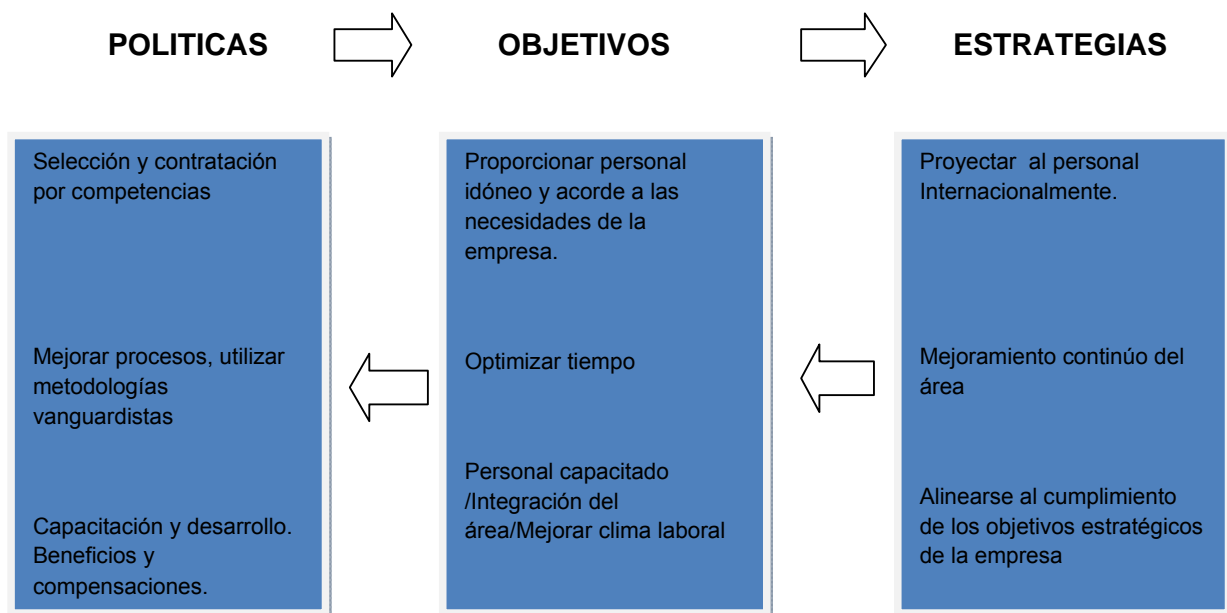
### La Misión del Área de Gestión de Talento Humano

Fortalecer la estructura de la Organización, fortaleciendo el área de Recursos Humanos y así lograr contratar personal idóneo en el menor tiempo.

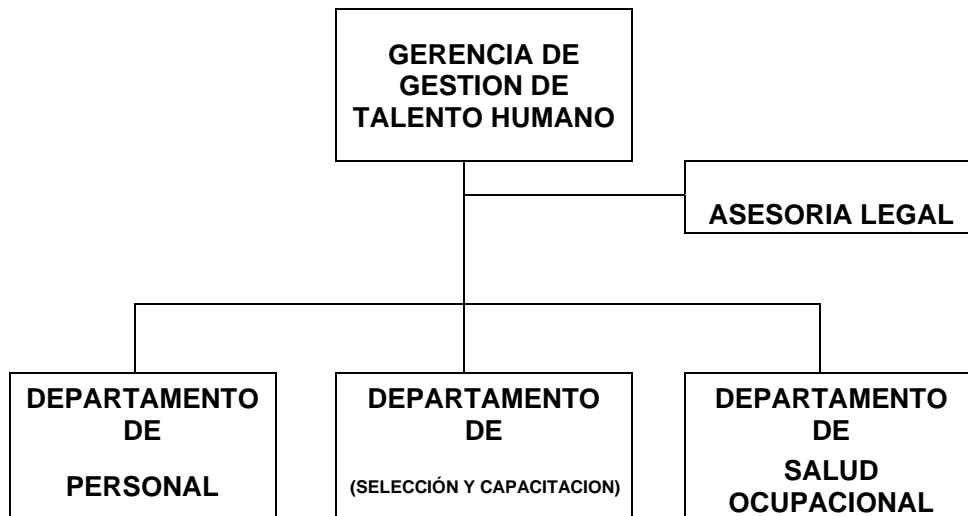
### La Visión del Área de Gestión del Talento Humano

Automatizar los subsistemas de la Gestión del Talento Humano en busca de optimizar tiempos de respuesta y fortalecernos internacionalmente

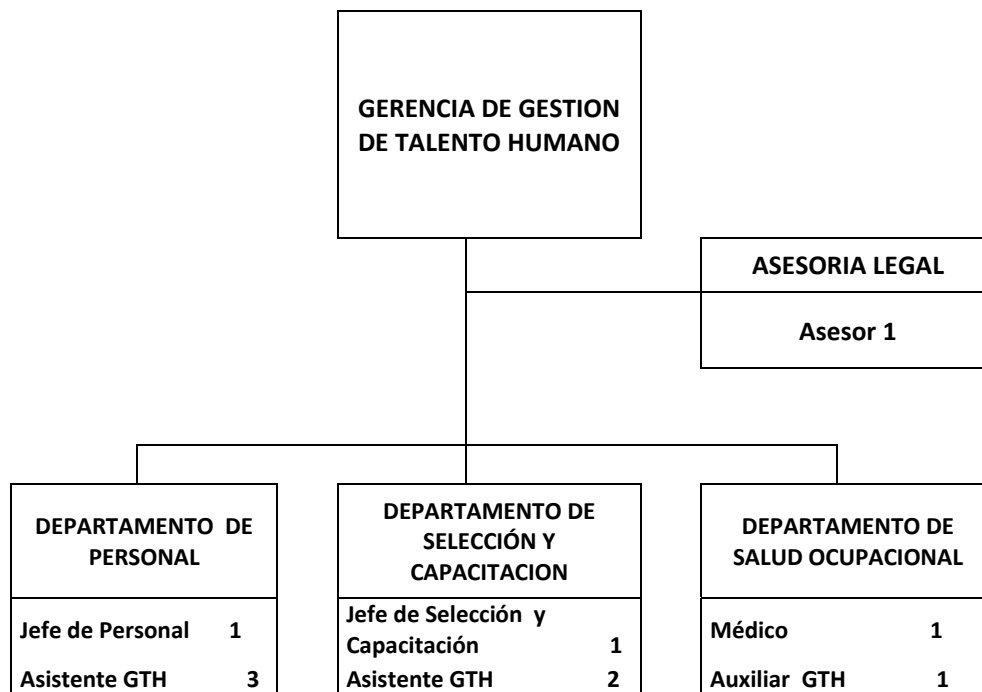
### Políticas, Objetivos y Estrategias del Área



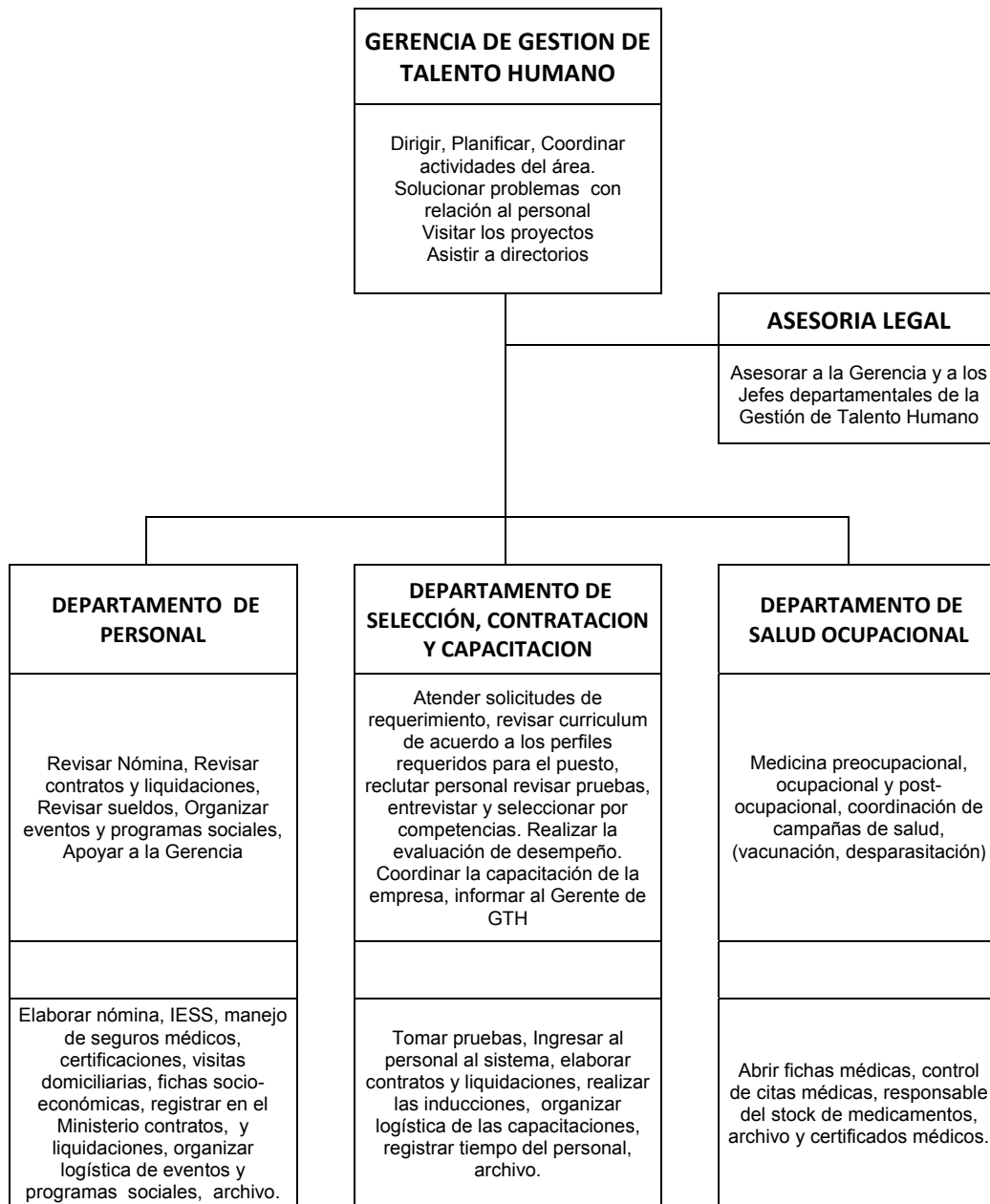
**5.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO**



**5.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

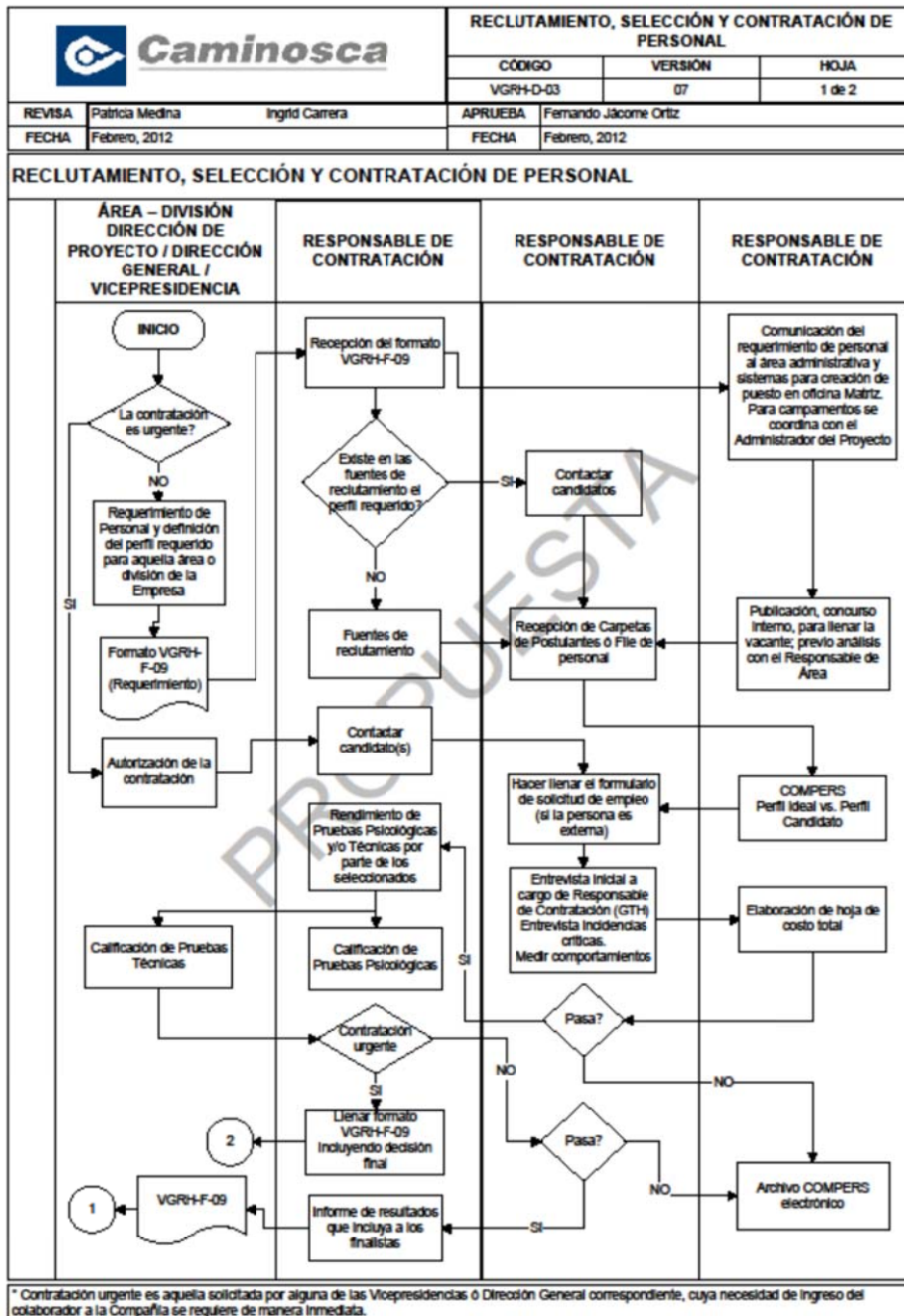


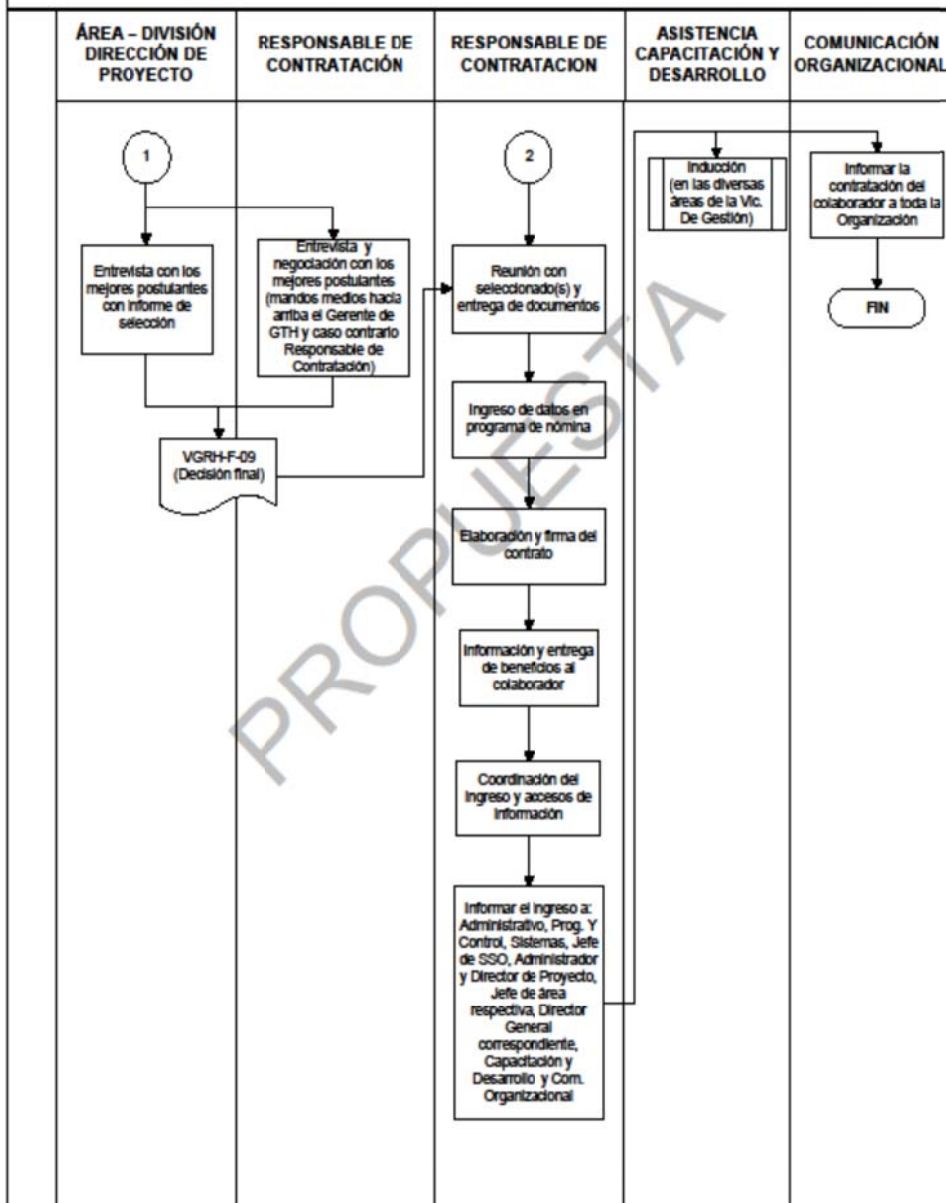
## 5.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO



Se sugiere que el área de Comunicación y Seguridad reporten directamente a la Vicepresidencia de Gestión.

## 5.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL



**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**


## 5.6 PASOS PROPUESTOS A SEGUIR PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

### 5.6.1 RECLUTAMIENTO

- Requerimiento de cubrir una vacante por despido, renuncia, o transferencia administrativa, o creación de un cargo
- Elección de la fuente -si- se busca dentro de la empresa
- Externa elegir –si- elegir ¿cuál es la más idónea?

#### **Responsable de Selección y Contratación**

- Reclutamiento Interno: Se convoca al personal a aplicar en caso de que se ajusten al perfil requerido, se busca en el banco de legibles, sino aplica ningún colaborador o no se encuentra en el banco de elegibles se pasa al reclutamiento externo.
- Reclutamiento Externo: Se lo hace a través de Contactos Personales, Anuncios de Prensa, Universidades, Kiosco ubicado en Universidades, Colegio de Profesionales y **en el link del compers**.

### 5.6.2 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para ejecutar la selección por competencias se proponen las siguientes fases:

#### **Proceso de selección de personal basada en competencias**

1. **Establecer el perfil de cargo**
2. **Establecer competencias para selección**
3. **Asignar niveles a las competencias perfil**
4. **Elaborar la matriz de evaluación.**
5. **Escoger o diseñar los instrumentos y métodos de evaluación**
6. **Evaluar a los candidatos.**
7. **Examinar el ajuste persona — puesto.**
8. **Tomar la decisión de contratación.**
9. **Elaborar los reportes de selección.**
10. **Evaluar la validez del perfil.**



### 5.6.2.1 Establecer el perfil del cargo

La elaboración de los perfiles de cada cargo es el primer paso para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, ya que es de aquí de donde se obtienen las actividades claves y las competencias necesarias para cada cargo.

El insumo fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo. Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993).

Para obtener el perfil de cada cargo se debe realizar:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

**Descripción de puestos de trabajo:** se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, y por que lo hace, la descripción recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, las tareas, las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

### 5.6.2.2 Establecer competencias para selección

Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad como los conocimientos los mismos que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida, en cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997). En ese marco las competencias deben evaluarse en la selección y se debe identificar cuáles adquirirse en capacitación al aplicar la “encuesta de requerimientos de selección y capacitación”. Sin embargo, es recomendable considerar para la etapa de selección lo siguiente:

- ✓ Competencias que se han desarrollado a lo largo de la vida (aptitudes, rasgos) por ser poco modificables vía procesos de capacitación.
- ✓ Competencias que predicen el éxito a largo plazo porque estas son las que asegurarían un rendimiento superior en la posición.
- ✓ Competencias que pueden ser confiablemente medibles
- ✓ Competencias desarrolladas que no recibirán capacitación

### 5.6.2.3 Asignar niveles a las competencias del perfil

Para que un proceso de selección de personal por competencias sea viable, es necesario asignar previamente niveles cuantificados a las competencias del perfil.

Los niveles hacen referencia al grado de desarrollo que debe tener una competencia en un puesto determinado, la asignación se basa en el supuesto de que no es lo mismo supervisar a dos empleados que a veinte, así como no es lo mismo vender un producto sencillo a un reducido número de clientes, que un producto complejo a un gran número de clientes. Es decir, una misma competencia puede estar presente en varios puestos pero eso no significa que en todos ellos tendrá el mismo nivel o grado de desarrollo.

Por lo tanto, es necesario hacer comparaciones para asignar niveles diferenciales entre las competencias. Esto se logra comparando las competencias comunes de varios puestos. El siguiente ejemplo ilustra la comparación.

### **Asignación de Niveles a las competencias: comparación interpuestos**

#### **Ejemplo:**

**Competencia:** **Habilidad en la comunicación escrita**

<b>Puestos con la competencia</b>	<b>Nivel Rango</b>
Asistente de contabilidad	6 Bajo
Abogado institucional	10 Alto
Secretaria	7 Medio
Gerente de ventas	8 Medio – alto
Jefe de sistemas	6 Bajo

A = 10 – 9 Alto

B = 8 – 7 Medio

C = 6 – 5 Bajo

En este ejemplo la competencia es “habilidad en la comunicación escrita” y se listan los puestos de la organización que tienen esa competencia. Se debe comparar los puestos que tienen la competencia en común y preguntarse: ¿Cuál de estos puestos requiere la competencia en el máximo nivel de desarrollo? En el ejemplo, los analistas han decidido que el “abogado institucional” es el puesto que comparativamente requiere el máximo nivel de desarrollo en comunicación escrita. Los niveles pueden usar escalas de 10, 50 ó 100 puntos. El límite inferior de estas escalas suele ser la mitad de la escala. Si es 10 es 5, si es 100 es 50, etc. No tendría sentido utilizar valores más

bajos, pues eso indicaría que la competencia tiene comparativamente un nivel tan bajo que pierde sentido su inclusión en el perfil. La asignación de niveles es viable cuando se han levantado sino todos, la mayoría de perfiles de competencias de la organización, esto nos facilita la comparación de competencias interpuestas y mejora la calidad de las cuantificaciones de los niveles.

Los niveles establecen escalas graduadas de nivel, que se presentan en los denominados diccionarios de competencias (Spencer & Spencer, 1993). Las escalas graduadas describen los niveles más bajos de la competencia hasta sus manifestaciones más altas. Elaborada la escala y, sobre la base de los resultados de las entrevistas de eventos conductuales, se determina cuál es el nivel más apropiado de la competencia en el puesto. La siguiente tabla ilustra una escala para establecer el nivel de una competencia:

Competencia:	<i>Impacto e influencia.</i>
Definición:	<i>Es concientizar a los demás para que vean las cosas como uno las ve.</i>
Escala:	<i>Acciones emprendidas para influenciar a otros</i>

### **Nivel Descripción conductual**

A.0	No Aplicable: o no intenta influenciar o persuadir a otros.
A.2	Emprende una sola acción para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación (apela a la razón, datos, propósitos generales; usa ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones, etc.).

A.3	Emprende acciones de dos pasos para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Incluye preparaciones cuidadosas de la presentación o la manifestación de dos o más argumentos o puntos en presentaciones y discusiones.
A.6	Emprende dos pasos para influenciar: adapta cada paso a una audiencia específica o planifica para lograr un efecto específico y anticipa las reacciones de los demás.
A.8	Estrategias complejas de influencia: usa estrategias complejas de influencia diseñadas para situaciones individuales (usando cadenas de influencia indirecta como: decirle a A para que le diga a B de manera que B le diga a C y así sucesivamente”), modifica puestos, situaciones o estructuras organizacionales para lograr conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para lograr metas o efectos.

Nota. Traducido y adaptado de Spencer & Spencer (1993, p. 46).

**No se presentan todos los niveles de la escala.**

#### 5.6.2.4 Elaborar la matriz de evaluación

Las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para "capacitación" deberán convertirse en insumos para el sistema de entrenamiento y desarrollo.

Identificadas las competencias para evaluación, procede la elección o el diseño de los métodos de evaluación de las competencias.

A manera de ejemplo se presentan los perfiles definitivos del cargo de:

- ✓ Asistente Financiero
- ✓ Técnico Financiero

**Perfil de competencias  
Asistente Financiero**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Otras Competencias</b>
Realizar el Cuadre de caja	Gestión de Caja	Destreza matemática	Atención selectiva
Recibir depósito, retiros y cobros de crédito	Gestión de Caja	Orientación de servicio  Identificación de problemas.	Facilidad numérica.
Recibir y recontar el dinero entregado por el responsable	Gestión de Caja	Destreza matemática	Habilidad dactilar.

**Perfil de competencias  
Técnico Financiero**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Otras Competencias</b>
Controlar la morosidad	Finanzas, Gestión de Crédito	Pensamiento analítico  Identificación de problemas.	Razonamiento deductivo
Elaborar informes requeridos por los directores de proyectos	Finanzas, Gestión de Crédito	Organización de la información.  Recopilación de información.	Proactividad. Expresión escrita
Elaborar la calificación de la cartera	Finanzas.		Facilidad Numérica
Realizar		Organización de la información.	Proactividad. Iniciativa.

gestiones con los Bancos			
Revisar y aprobar solicitudes de crédito de acuerdo al nivel de aprobación	Finanzas. Contabilidad.	Juicio y toma de decisiones.  Pensamiento crítico.	Razonamiento deductivo.  Reconocimiento de problemas.

Obsérvese que en la tercera columna, “otras competencias” donde se han planteado: rasgos de personalidad, capacidades y aptitudes. Como es claro, estas otras competencias no requieren ser calificadas con la encuesta de requerimientos de selección y capacitación porque al ser poco modificables con capacitación, es necesario que los candidatos las posean, de modo que deben ser evaluadas en selección.

#### Sobre los requisitos mínimos

Los perfiles de competencias no excluyen los tradicionales requisitos mínimos (educación formal, años de experiencia, capacitación específica, etc.), los llamados requerimientos adicionales (licencias profesionales, permisos, etc.). Estos requisitos deben fundamentarse en una consideración de las actividades esenciales de la posición. Además, hay que evitar el peligro de incluir requisitos contaminantes como la edad, género, raza, el estado civil, etc. Diversos estudios han demostrado que estas características no suelen guardar relación con el desempeño laboral (Juan-Espinosa & Giménez, 1996).

## Criterios para la evaluación

En el método que utilizaremos: modelado de perfiles de competencias se puede diseñar para distinguir a la competencia según su tipo (conocimiento, destreza, etc.). Esta distinción es crítica el momento de escoger o diseñar los instrumentos de evaluación porque, dependiendo del tipo, existen ciertos métodos de evaluación asociados.

La siguiente tabla es una guía para la selección de métodos de evaluación.

Tipo de competencias	Instrumento / técnica / requerimientos
<b>Conocimientos</b>	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de conocimientos</li> <li>• Entrevista técnica.</li> <li>• Certificados de entrenamiento</li> </ul>
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de educación superior.</li> <li>• Certificados de capacitación.</li> <li>• Entrevistas de conocimientos generales.</li> </ul>
<b>Destrezas &amp; habilidades</b>	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares.</li> <li>• Entrevistas de eventos conductuales.</li> <li>• Entrevistas situacionales.</li> <li>• Simulaciones de alta y baja fidelidad.</li> <li>• Centros de evaluación.</li> </ul>
<b>Capacidades &amp; aptitudes</b>	
4. Capacidades cognitivas 5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de inteligencia y aptitudes.</li> <li>• Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física.</li> </ul>
<b>Personalidad</b>	



6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios de personalidad.</li> <li>• Entrevistas psicológicas</li> </ul>
<b>Otras características</b>	
7. Motivación, actitudes, intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios específicos.</li> <li>• Entrevistas específicas.</li> <li>• Encuestas biográficas (biodatos).</li> </ul>

Nota. Tomado de Moreno, 2001.

A continuación se define brevemente algunos de estos instrumentos.

Pruebas de conocimientos: son elaboradas por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimientos en un área específica.

Entrevista técnica: es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en un área determinada.

Certificados: los certificados son documentos que avalan la competencia profesional del individuo. Pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas, etc. Los certificados se establecen a manera de requerimientos para la posición. Usualmente, la verificación de los requerimientos básicos es el primer paso en la evaluación de candidatos.

Requerimientos de experiencia laboral: es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo. Sin embargo, la calidad de la experiencia laboral debe ser analizada en una entrevista de eventos conductuales.

Entrevista de eventos conductuales: es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.

Entrevista de incidencias críticas: se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta qué haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales del trabajo y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables. Estas entrevistas también pretenden medir destrezas y habilidades. (“Protocolo de Entrevista”)

Simulaciones: las simulaciones o tests muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. El ejemplo clásico es un test de dictado y mecanografía para secretarías. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en el verdadero trabajo. Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

Centro de evaluación (assessment center): es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como tests de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc. Aun cuando se pueden emplear en procesos de selección, su mejor uso está en procesos de desarrollo de personal, pues permiten conocer el potencial, las fortalezas y necesidades de desarrollo de los evaluados (Grados, 2000).

Test de inteligencia y aptitudes: son los test psicométricos clásicos, tales como pruebas de inteligencia y pruebas de aptitudes específicas. Inventarios de personalidad: son instrumentos psicométricos diseñados para medir rasgos de personalidad tales como el 16PF®, el EPQ®, el NEO-PI-R®, etc.

Entrevistas psicológicas: su finalidad es medir rasgos psicológicos específicos. En algunos casos, los evaluadores no pueden usar tests psicométricos convencionales, por lo que deben emplear una entrevista como método alternativo de medición.

Biodatos: son encuestas que recogen información biográfica y demográfica de los evaluados. Por ejemplo se puede preguntar al individuo cuáles son sus pasatiempos (pregunta biográfica) o hacer preguntas relativas a los servicios básicos que tiene en casa. El biodatos se fundamenta en el hallazgo de que ciertas variables demográficas tienden a predecir ciertos criterios de desempeño (Stokes & Cooper, 1994).

Otros cuestionarios: existen multitud de instrumentos psicométricos para la evaluación de motivaciones, intereses y actitudes. Sin embargo, el uso de estos instrumentos en selección es muy limitado ya que no se han establecido relaciones predictivas fuertes entre estas variables y el desempeño laboral.

#### 5.6.2.5. Escoger o diseñar los instrumentos o métodos de evaluación

Según Wood & Payne (1998) existen dos estrategias generales de selección:

- ✓ Selección *en bloc* y
- ✓ Selección secuencial.

La selección *en bloc* (o selección con criterios simultáneos) consiste en aplicar a los candidatos todos los métodos e instrumentos de evaluación para al final, tomar una decisión sobre la base de todos los resultados. La selección *en bloc* o simultánea debe restringirse para situaciones donde el número de candidatos es reducido y no todos los instrumentos de evaluación ofrecen resultados numéricos.

La selección secuencial consiste en seleccionar a los individuos sobre la base de un primer criterio de selección y luego aplicar el segundo criterio para seguir reduciendo el número de aspirantes de manera sucesiva. Una posible desventaja de este enfoque es que la secuencialidad de los métodos de evaluación implica una consideración segmentada o aislada de las características de los aspirantes en cada etapa. Algunos evaluadores reclaman una consideración integral de la persona y sus características.

En los criterios simultáneos (*en bloc*) los individuos son seleccionados según su posición en todos los instrumentos considerados paralelamente. Una objeción que se plantea a este enfoque es que habrá individuos cuyo excelente resultado en una de las pruebas compensará su deficiente resultado en otra. Este problema se obvia si se establecen puntuaciones mínimas aceptables en cada una de las pruebas.

En la selección secuencial un aspecto que hay que resolver es la posición de los instrumentos de selección en el proceso. Por ejemplo si en una selección se va a aplicar una simulación, un test de personalidad y una entrevista profunda, ¿cuál de estos instrumentos tiene que aplicarse en primer lugar y cuál en último? Esta pregunta es más relevante a medida que existe un numeroso grupo de candidatos y varios métodos de evaluación.

La determinación del lugar de los instrumentos en un proceso de selección depende de dos parámetros: (a) costo del método y (b) volumen de evaluación. El costo se refiere a qué tan caro es el método en términos de dinero y tiempo.

Por ejemplo, un método caro son las simulaciones ya que su desarrollo toma gran cantidad de tiempo y recursos. Tal vez el método más caro es el centro de evaluación (*assessment center*) ya que es el más difícil de desarrollar, el más caro, el que más tiempo dura en su aplicación y el más difícil de procesar. Por el contrario, los test cognitivos son bastante baratos ya que están desarrollados y no implican un gran uso de recursos para su procesamiento. Su costo es tan cómodo que las universidades con pruebas de ingresos los utilizan para evaluar a miles de aspirantes.

El volumen de aplicación tiene que ver con la capacidad del método para ser aplicado a grandes muestras y ser procesado en cortos períodos de tiempo. Un método de gran volumen se puede aplicar a miles de personas y ser procesado con relativa facilidad.

Un método de bajo volumen sólo se puede aplicar a pocas personas, por ejemplo un centro de evaluación. Si se combinan estos dos parámetros la

conclusión lógica es que en un proceso de selección secuencial se deben aplicar al principio del proceso, aquellos métodos de gran volumen y bajo costo para reservar los métodos caros y de poco volumen a los finalistas. La siguiente figura ilustra estos parámetros indicando la posición sugerida de los métodos en el proceso de selección.

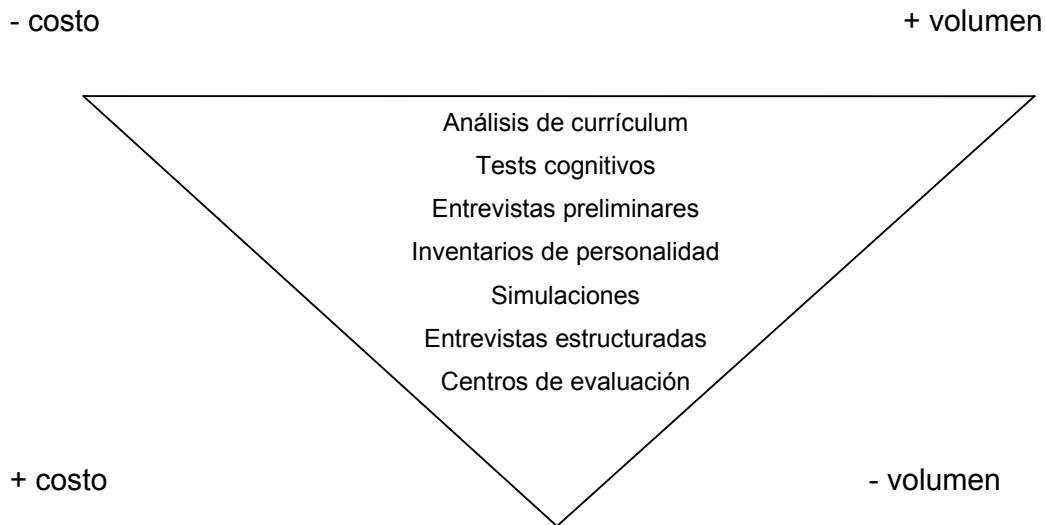


Figura Relación costo – volumen de los métodos de evaluación.

Nota. Figura tomada de Moreno (2001).

Como puede apreciarse el primer paso sería verificar qué candidatos cumplen con los requisitos básicos examinando sus currículos de vida. Posteriormente se aplicarían los test cognitivos (método de bajo costo y gran volumen) para empezar la preselección de los candidatos. En la siguiente etapa se conducen entrevistas preliminares para evaluar algunas competencias. Luego procederían las simulaciones con un número aún más reducido de candidatos y para los candidatos finalistas, se reservarían los métodos más caros como las entrevistas estructuradas y los centros de evaluación. Es importante destacar que la aplicación de este tipo de herramientas debería estar a cargo de una persona con formación en medición psicológica ya sea de dentro de la institución o de fuera de la misma. Establecido el orden de aplicación de los instrumentos, el siguiente paso consiste en citar a los candidatos y aplicarles los instrumentos de evaluación.

### 5.6.2.6 Evaluar a los candidatos

Al momento de ejecutar el proceso de selección de personal es importante que los selectores fomenten y controlen la aplicación de ciertos principios éticos básicos en un proceso de selección tales como:

- Informar a los candidatos
- Requerir consentimiento informado
- Guardar confidencialidad
- No discriminar
- Siempre retroalimentar

### 5.6.2.7 Examinar el ajuste persona-puesto

El enfoque de competencias afirma que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral. Spencer & Spencer (1993), se proponen dos métodos cuantitativos de ajuste persona-puesto: la diferencia absoluta ponderada y el método de comparación correlacional de perfiles. Sin embargo, la conclusión es que estos métodos son difíciles de ejecutar por requerir una serie de parámetros estimativos de laboriosa obtención. En su lugar se propone el método de las distancias que es parte de los procedimientos psicométricos convencionales para el análisis de perfiles.

Análisis de distancias al perfil

Este método, al que también se denomina análisis de brechas, utiliza el estadístico “D” del análisis de distancias (Fernández-Ballesteros, 1992) cuya fórmula es:  $D = \Sigma d^2$

Donde: D = distancia al perfil referente.

$\Sigma d^2$  = sumatoria de las desviaciones al cuadrado.

El perfil referente es el perfil del puesto y los resultados de esta fórmula se interpretan así: si el perfil de un candidato tiene un “D” es cero, significa que el perfil se ajusta perfectamente al perfil referente (no hay brecha). En la práctica

casi nunca se encontrará un ajuste perfecto, de modo que mientras más se aproxime un “D” al cero, más ajustado estará el perfil del candidato al perfil del puesto. Las siguientes tablas ilustran la aplicación de “D”.

**Análisis de distancias de perfiles  
Analista Comercial**

**Competencias Nivel requerido por el puesto Candidato A Candidato B DifA DifB**

Conocimiento	Nivel requerido por el puesto	CANDIDATO A	CANDIDATO B	DIF A	DIF B
1. Conocimiento del Mercado y la Competencia	10	6.74	8.01	10.63	3.96
2. Persuasión	10	8.94	5.62	1.12	19.18
3. Orientación de servicio	9	5.63	6.69	11.36	5.34
4. Persistencia	9	4.23	7.38	22.75	2.62
5. Amabilidad	10	7.33	7.45	7.13	6.50
6. Escrupulosidad	9	6.28	7.73	7.40	1.61
Valor D = $\sqrt{\sum \text{Dif's}}$ Cercanía al perfil				7.77	6.26

Donde:

- DifA =  $[(\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato A})]^2$
- DifB =  $[(\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato B})]^2$
- Valor D =  $\sqrt{\sum \text{Dif.}}$

Un valor de cero indica un ajuste perfecto al perfil. Mientras más cercano esté al cero el valor de “cercanía”, más se ajusta el perfil de la persona al del puesto.

El valor D del candidato B está más cercano al cero de modo que su perfil está más próximo al perfil del puesto.

Nota. La siguiente sección está tomada de Moreno (2001).

El valor D es el método más práctico, por no requerir más datos que los proporcionados por el perfil y los resultados de evaluación de los candidatos.

#### **5.6.2.8 Tomar la decisión de contratación**

La decisión debe favorecer al candidato que más se ajuste al perfil referente. Los selectores deberán evitar la injerencia de criterios ajenos a los estrictamente establecidos.

#### **5.6.2.9 Elaborar los reportes de selección**

Los reportes de selección deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación en el área de recursos humanos.

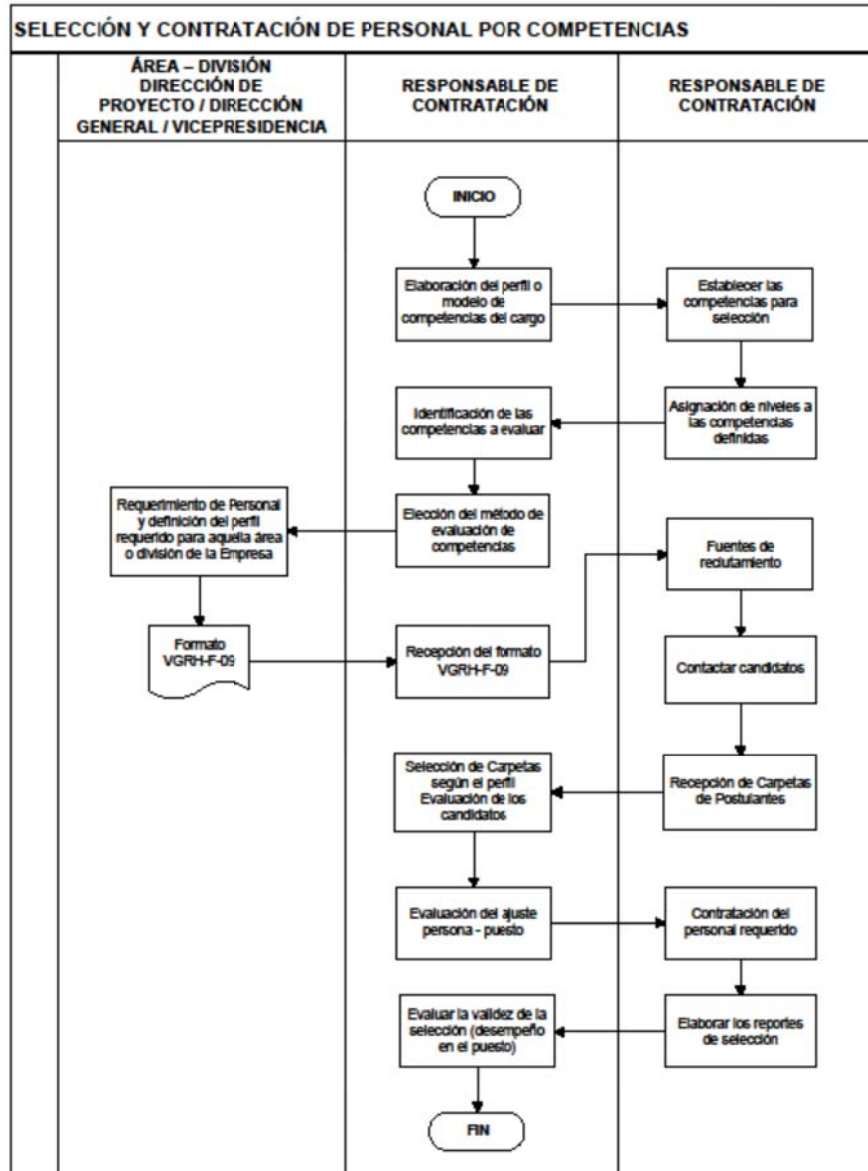
Existen dos tipos de reporte: reporte grupal comparativo y reporte individual. Como su nombre lo indica el reporte grupal presenta a todos los candidatos evaluados y los compara en sus diversas competencias. Por su parte el reporte individual detalla los resultados de cada candidato.

#### **5.6.2.10 Evaluar la validez de la selección**

La selección basada en competencias examina si los perfiles propuestos han permitido seleccionar a los mejores. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo. Específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.



5.6.2.11 Proceso de Selección de Personal por competencias



### 5.6.3 INDUCCION

**Concepto:** Consiste en la orientación al nuevo colaborador.

**Importancia:** La Inducción ayudará al nuevo colaborador a su adaptación en la misma y a su rendimiento productivo en el menor tiempo.

El objetivo principal de la inducción es brindar al nuevo colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa su organización y su estructura. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

La Inducción se la realizará con una persona de cada área de la Vicepresidencia de Gestión (recursos humanos, administración, finanzas, sistemas) y si amerita un representante de programación y control de la Vicepresidencia Técnica.

La inducción generalmente es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

Todo programa de inducción comprenderá la siguiente información de manera general:

**Información sobre la empresa/ organismo:**

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.

- Objetivos.
- Organigrama General

**Disciplina Interior:**

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones, registro de horas)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones.
- Ascensos.

**Comunicaciones/ personal:**

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

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

## 5.7 METODOLOGIA PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

### 5.7.1. Introducción

Existen dos enfoques generales sobre las competencias: el americano y el europeo (Pereda & Berrocal, 1999)

Según el enfoque americano:

*Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación (Spencer & Spencer, 1993)*

Y en el enfoque europeo las competencias se definen como un:

*Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo (Pereda & Berrocal, 1999)*

La diferencia de ambos enfoques está en la unidad de análisis. Mientras el enfoque americano recalca las causas subyacentes al comportamiento (los conocimientos, las destrezas, etc), el enfoque europeo se interesa por identificar las acciones que un individuo debe realizar para lograr unos resultados determinados (Levy – Levoyer, 1997).

En realidad ambos enfoques son complementarios. Para desempeñar una actividad de manera competente (enfoque europeo), es necesario que el individuo tenga los requisitos necesarios como conocimientos, destrezas, aptitudes, etc. (enfoque americano).

Se utilizará una definición integral que engloba a los dos enfoques. Esto quiere decir que los perfiles de competencias incluyen las actividades esenciales de los cargos (enfoque europeo) y las características personales requeridas para desempeñar esas actividades con competencia (enfoque americano)

### 5.7.2 Método MPC®

Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.).

### 5.7.3 Procedimiento

Las siglas MPC® significan:

M = modelado P = perfiles C = competencias

El objetivo general del método MPC® es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

El método MPC® se desarrolla en talleres, los cuales tienen la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por el responsable de recursos humanos de la organización, quien ofrece las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o conocedores del puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- ✓ Conocer muy bien la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño son los jefes directos del puesto o el personal involucrado en el diseño del puesto, son los que cumplen esta condición.
- ✓ Asegurar que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en los talleres: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Se deben formar grupos de tres especialistas por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo, si no existe el número suficiente de especialistas, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso se recomienda que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan las habilidades recomendadas, es preferible trabajar con los Jefes de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas mencionadas anteriormente.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC®.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

### **Objetivos de la Metodología MPC ®**

- 1. Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo**
- 2. Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos) que se requieran para desempeñar las actividades esenciales**
- 3. Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuáles son requerimientos de capacitación**
- 4. Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales**

### 5.7.3.1 Identificar las Actividades Esenciales del Puesto

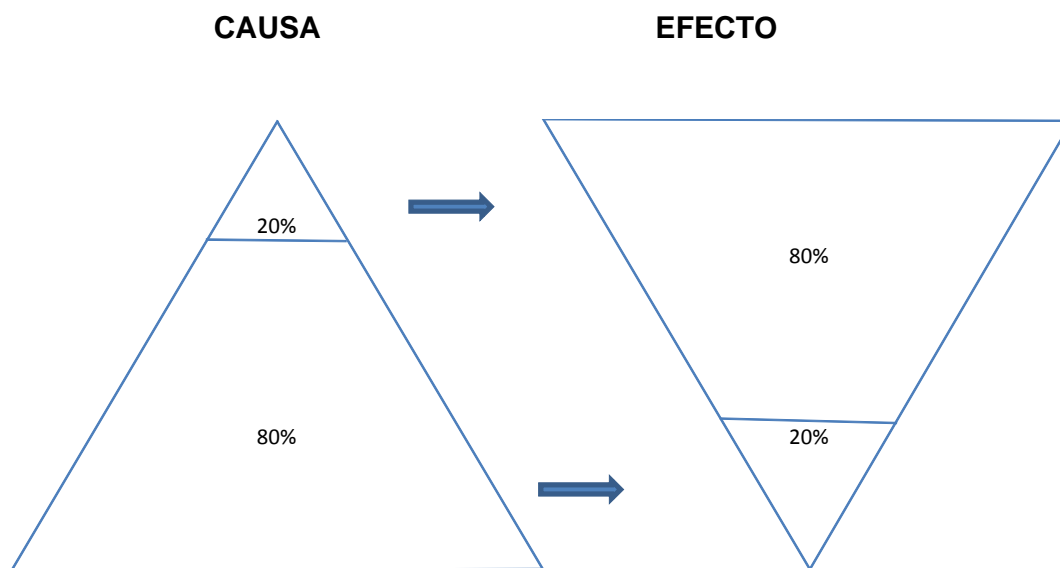
La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Se debe:

- (a) Listar las actividades que el cargo debería realizar y
- (b) Identificar las más importantes.

Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

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



Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo (ver anexo 1) donde en las primeras hojas encontrará la siguiente matriz:

Liste todas las actividades del puesto		F	CE	CM	Total
1.					
2.					
3.					

**FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES**

$$Total = F + (CE * CM)$$

*Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)*

**Estructura básica para la redacción de actividades**

Verbo en indicativo	Objeto del verbo (qué / quién)
1. Asiste	a las reuniones semanales del área
2. Atiende	a los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora	Los balances de situación general
4. Redacta	Las funciones de los puestos
5. Inspecciona	la calidad de los productos

Se debe resaltar la estructura de la redacción (verbo + objeto del verbo), cuando se redactan actividades, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso. No se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas



interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

Después de listar las actividades de los puestos se debe Identificar las actividades esenciales (que no deben ser más de cuatro) y se procederá con la siguiente fase del taller (levantamiento del perfil de competencias). Los expertos deberán identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

En esta fase puede acelerarse porque la organización cuenta con descripciones actualizadas de funciones. En este caso se entrega impresas las funciones a los expertos y se les pide que las califiquen con las escalas comentadas. No obstante, hay que tener en cuenta que una de las ventajas del método MPC<sup>®</sup> es la identificación de las actividades del puesto y, consecuentemente, la obtención de la información necesaria para elaborar el manual de funciones de la organización. Por otra parte, si la organización ya cuenta con descripciones de funciones, el MPC<sup>®</sup> nos permitirá actualizar las descripciones, de modo que, en la medida de lo posible, lo ideal es pedir a los expertos que describan las actividades del cargo.

### **5.7.3.2 Elaborar el Perfil de Competencias**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Hay que tener en cuenta que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)	Otras competencias (Aptitudes – rasgos)
1			
2			
3			
4			

El Método MPC<sup>®</sup> utiliza diccionarios que clasifican a las competencias en: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Anexos 2

Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado ONET (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999).

Una vez identificadas las actividades esenciales de la posición se deben identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usará la siguiente metodología.

### **Metodología para identificar los conocimientos**

Se transcriban solamente las actividades esenciales que se identificaron en la primera parte del taller.

Se presentará a los expertos un ejemplo sobre lo que se espera de ellos y diferenciará el concepto de conocimientos académicos e informativos.

El objetivo es que los expertos dominen la definición de conocimientos. Esto mejorará la calidad de la información que los expertos proporcionen cuando completen la columna "conocimientos".

Qué son los conocimientos:

*Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.*

Qué NO son conocimientos:

*En la gestión por competencias es muy importante NO confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de NO confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:*

- **Los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.)**
- **Las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.).**

Existen dos tipos de conocimientos:

- Académicos.- Se adquieren mediante educación formal, por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.
- Informativos.-Conocimientos.- Se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

Ejemplos	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuestas
Economía y finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.
Elaborar balances contables	Destreza	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción.
Principios y técnicas de ventas	Conocimiento	Porque las técnicas de venta se las estudia.
Aplicar estrategias de ventas	Destreza	Porque las estrategias se las pone en práctica.
Técnicas de entrevista	Conocimiento	Porque las técnicas requieren estudio formal.
Manejo de entrevistas	Destreza	Porque para manejar una entrevista hay que ejecutarla.
Ventas y mercadeo	Conocimiento	Es una área de conocimientos.
Estadísticas sobre clientes	Conocimiento	Porque hay que indagar para conocer las estadísticas sobre clientes.
Elaborar estadísticas de clientes	Destreza	Si bien hay que saber de estadística, la elaboración ya es un conocimiento aplicado, o sea, una destreza.

Una vez definido los conocimientos académicos se llena el otro documento en el que se definirán los informativos, luego completaremos el resto de columnas solicitadas. Considerando las actividades esenciales de la posición y la posición en general:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.
- La columna de requerimiento se completara en un siguiente paso.

## Metodología para identificar las destrezas genéricas

Concluida la identificación de los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas genéricas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de un diccionario que contengan las destrezas y sus definiciones. Las destrezas que se utilizan en esta metodología provienen de una taxonomía especial que elaboraron un grupo de psicólogos industriales como parte del proyecto ONET (Occupational Network) (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999).

### Guía para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.				☒ ☒ ⑩
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.				☒ ☒ ⑩
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.				☒ ☒ ⑩
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.				☒ ☒ ⑩
5. Personas y otras	Conocer personas y otras áreas				☒ ☒ ⑩

Las destrezas de ONET han sido debidamente traducidas y adaptadas al castellano.

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

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

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

La tarea de los expertos consistirá en identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que están analizando.

### **Ejemplo:**

A continuación se presenta un sencillo ejercicio de asignación de interacciones primarias.

<b>Actividades</b>	<b>PCD</b>
1. Supervisa el personal a su cargo.	P
2. Planifica las actividades del área.	D
3. Opera la prensa hidráulica.	C
4. Elabora los roles de pagos.	D
5. Inspecciona la calidad de los productos.	C
6. Atiende las llamadas telefónicas.	P
7. Vierte los ingredientes en la centrífuga.	C
8. Escribe programas de computación.	D
9. Presenta verbalmente los informes al comité gerencial.	P
10. Despacha la correspondencia interna.	C
11. Analiza los formularios de solicitud.	D
12. Dicta seminarios y cursos.	P

Identificada la interacción primaria que se produce en cada una de las actividades esenciales, se puede entonces reducir las posibilidades de asignación de las destrezas genéricas que tendrían relación con Personas (P), Datos (D) o Cosas (C). Para el efecto, en cada una de las descripciones de destrezas generales que constan en el diccionario, aparece el elemento predominante de interacción, lo que facilita el trabajo de los expertos.

Se utiliza un diccionario de destrezas y se determinan un máximo de dos a tres destrezas por cada actividad esencial se anota el nombre de las destrezas en la columna correspondiente dependiendo de la interacción primera de la misma.

**Ejemplo:**

Técnico de Mercadeo

Actividades esenciales	Conocimientos	PCD	Destrezas
1. Vende el producto X.	Técnicas de Venta Mercadeo	P	Persuasión Orientación de servicio
2. Realiza seguimiento de postventa.	Técnicas de seguimiento	D	Monitoreo y Control
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Técnicas de elaboración de reportes	D	Escritura Organización de Información

Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las actividades esenciales del puesto puede significar que:

- a) Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- c) La destreza requiere adaptación al puesto.

La siguiente tabla presenta las soluciones en el caso de dudas o inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

**Inquietudes que pueden tener los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales**

Posibles inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales	Soluciones recomendadas
a Falta identificar alguna actividad esencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Revisar las actividades planteadas.</li> <li>⑩ Agregar actividades si es necesario.</li> </ul>
b La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Revisar la priorización efectuada.</li> <li>⑩ Volver a seleccionar las destrezas.</li> </ul>
c La destreza requiere adaptación al puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ Cambiar el nombre a la destreza.</li> <li>⑩ Ajustar la definición de la destreza.</li> <li>⑩ Crear una nueva destreza.</li> </ul>

**Metodología para identificar destrezas específicas**

Concluida la labor de selección de las destrezas se procede a determinar si existen destrezas específicas, Tomando como referencia al puesto en general se determina si requiere destrezas específicas considerando lo siguiente:

- a) Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- b) Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque (√).
- c) En la columna “especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.
- d) La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.



Destrezas Específicas	Aplicable al puesto	Determinar Destrezas	Requerimiento
Manejar Programas Informáticos	✓	Manejo de Word, Excel	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(especifique el idioma, y el nivel requerido)	✓	Hablado Escrito Leído	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

### **Metodología para identificar “otras competencias”**

Una vez establecidas las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas genéricas y específicas requeridas por la posición pueden existir otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo, dado que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo derivarlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional identifique estas competencias. Se recomienda que los expertos no sean solicitados para establecer estas otras competencias. La identificación de esas otras competencias o características tiene que realizarse una vez concluido el taller.

En la columna "otras competencias" se puede usar si los expertos consideran que es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza. Posteriormente los responsables revisarán esos aportes para estimar su relevancia.

Se considera que los conocimientos y las destrezas son competencias “duras”; es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio, las “otras competencias” (aptitudes, rasgos, motivos, etc), son competencias “blandas”, esto es, características que se relacionan más con la disposición o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con su capacidad profesional.

### 5.7.3.3 Determinar Competencias para Selección y Capacitación

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997). La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias.

#### **Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias**

<b>Tipos de competencias</b>	<b>Grado de modificabilidad</b>
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

En el baloncesto profesional los entrenadores no “entrenan” la estatura de los jugadores. La estatura es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es *seleccionar* a los jugadores por ese rasgo. En cambio,

los lanzamientos de la bola al aro sí pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados. Por ejemplo, en un juego de baloncesto el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los lanzamientos que efectúa. Los lanzamientos son una destreza, porque las destrezas se las adquieren y desarrollan con la práctica y la experiencia. La conclusión es que en una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar en aquellas que sí lo pueden ser (Cooper, 2000).

Según este ejemplo no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo. Por esta razón, es necesario preguntarles a los expertos qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la organización o, por el contrario, qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por primera vez a la organización. Evidentemente las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se debe entregar la encuesta de requerimientos de selección y capacitación a los expertos.

Todas las competencias que hayan sido calificadas con “3” (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con “1” son metas de capacitación y las competencias calificadas con “2” pueden opcionalmente ser evaluadas en selección. Adicionalmente estas competencias también pueden ser objeto de capacitación.

Es importante destacar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas. Como se

explicó, las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento, de modo que carece de sentido evaluarlas con esta encuesta. Más bien, si estas otras competencias están presentes en el perfil, deben ser evaluadas en la selección.

Los siguientes ejemplos se pueden entregar a los expertos para que tengan claro el producto que deben entregar.

### **Ejemplos de la encuesta de selección y capacitación**

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

<b>Recepcionista – telefonista</b>	
<b>Conocimientos</b>	<b>1,2,3</b>
Áreas, personas, productos y servicios de la institución	1
<b>Destrezas</b>	<b>1,2,3</b>
Operación de la central telefónica	1
Orientación de servicio	3

<b>Vendedor</b>	
<b>Conocimientos</b>	<b>1,2,3</b>
Mercado y la competencia	2
Datos del cliente	1
Datos de ventas	1
<b>Destrezas</b>	<b>1,2,3</b>
Persuasión	3
Orientación de servicio	3
Elaboración de reportes	2

Los responsables del modelo pueden elaborar una tabla para resumir los resultados de la encuesta de requerimientos de selección y capacitación así:

<b>Recepcionista – telefonista</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Áreas, personas, productos y servicios de la institución		X
Operación de la central telefónica		X
Orientación de servicio	X	
Persuasión	X	
Orientación de servicio	X	
Elaboración de reportes		X

<b>Vendedor</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Mercado y la competencia	X	X
Datos del cliente		X
Datos de ventas		X

En el caso del vendedor, obsérvese que el conocimiento “mercado y la competencia” fue calificado con 2 (antes y durante el ejercicio del puesto) y aparece en la tabla con vistos (X) en selección y capacitación. Esto significa que esta competencia debe ser evaluada en selección pero reforzada o modelada en capacitación. No obstante, esta situación debería minimizarse para evitar confusiones.

Respecto al uso del perfil en procesos de evaluación del rendimiento este tema se explora en el capítulo sobre evaluación del rendimiento basado en competencias.

#### **5.7.3.4 Otros aspectos Relevantes del Perfil**

En base a los requerimientos de las certificaciones de competencia laboral a nivel internacional es importante el completar el perfil con otra información complementaría como:

1. Misión del Puesto: Para eso el facilitador debe sugerir a los expertos que piensen en la razón de ser de esa posición, en para que existe ese cargo o en cuál es la principal contribución de ese cargo al área o a la

organización. Para que una misión de puesto sea técnica debe cumplir con las siguientes características:

<b>Criterios que debe cumplir la frase de propósito principal</b>
a. La frase no debe exceder de cuatro líneas.
b. Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros *
c. Empezar con un verbo en infinitivo.
d. No contener más de cuatro verbos.
e. Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).
f. Usar verbos en tiempo presente.
g. No usar adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).
h. Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente, etc.), son pocos y pertinentes al contenido de la frase.
i. No utilizar palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)

2. Educación requerida: se debe establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, es importante el destacar que no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto. Para tal efecto se puede hacer uso de las siguiente matrices:

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio</b>	<b>Título</b>	<b>Área Académica</b>
Formación básica			
Secundaria Completa			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado Maestría Doctorado			

3. Experiencia requerida: En esta instancia el facilitador debe solicitar que se establezca la experiencia requerida para ocupar esta posición, es importante el realizar el mismo énfasis en el sentido que no se refiere a la experiencia de los ocupantes actuales del cargo, sino a lo que el cargo requeriría en ese sentido. Para tal efecto se puede utilizar la siguiente matriz:

Experiencia					
Experiencia en instituciones similares					
Experiencia en puestos similares					
Tres meses	Seis meses	Un año	Uno a tres años	Tres a cinco años	Más de cinco años

Indicadores de Gestión Posicionales: Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si:

- (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si
- (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Se solicitará a los expertos el hecho de que por cada actividad esencial se identifique el cliente directo de la misma, al igual que el respectivo indicador posicional para ese efecto debe hacer uso de la siguiente matriz:

Transcriba solamente actividades esenciales	Nombre del Indicador (señale uno por actividad)	Fórmula de Cálculo ( Como se va a calcular el indicador)	Meta de efectividad esperada (Es el nivel cuantitativo esperado)
1			
2			
3			
4			

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

Tiempo: medidas basadas en la medición del tiempo; tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad, etc.

Volumen o cantidad: indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios, etc.

Calidad: medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad, etc.

Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.

Costes: costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

Con la entrega de estos datos termina el taller y consecuentemente el trabajo de los expertos.

ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADORES
1. Vende el producto X.	• Número de unidades a vender en determinado período de tiempo.
2. Atiende las llamadas telefónicas.	• Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.
3. Inspecciona la calidad de los productos.	• Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo. • Ausencia de productos con falla.

### 5.7.3.5 Validar la Información Recolectada

Aún cuando el método MPC<sup>®</sup> está diseñado para obtener la información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario revisar y depurar la información antes de sistematizarla.

Se recomienda que este proceso este a cargo de los supervisores directos de cada puesto y del responsable de la administración del modelo.

Es recomendable principalmente que los validadores verifiquen dos aspectos:

1. Actividades del puesto



## 2. Competencias

### **Sobre las actividades del puesto**

Es importante que las actividades escritas por los expertos cumplan las siguientes condiciones:

- Empiecen con verbo (en indicativo o en infinitivo).
- Especifiquen el objeto del verbo con un razonable grado de claridad y detalle. Los validadores deben revisar las actividades redactadas por los expertos con el objeto de asegurar que:
- Empiecen siempre con un verbo (ej: asiste a las reuniones semanales).
- No sean excesivamente genéricas (ej: ejecuta los procesos a su cargo).
- No proporcionen detalles excesivos o innecesarios.
- No existan duplicaciones en las descripciones.
- Cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

También es recomendable revisar todas las actividades que empiecen con los siguientes verbos: *Administrar, gestionar, procesar*. Estos verbos por lo general describen responsabilidades (conjunto de funciones), de modo que existe la probabilidad de que estas descripciones sean muy genéricas.

El objetivo de esta revisión es que las actividades o funciones estén redactadas con claridad y un razonable grado de detalle (ni muy genérico, ni muy detallado). Lo ideal es que las descripciones empiecen siempre con un verbo y especifiquen el objeto del verbo de manera precisa.

Para validar podrían apoyarse en los siguientes criterios:

<b>Dimensión de Análisis</b>	<b>Criterios a Cumplir</b>
a. Aspecto formal de la redacción de actividades	__ La descripción empieza con un verbo de conducta observable. __ El número de verbos por frase no excede de dos. __ El complemento del verbo es claro y da sentido a la descripción, es comprensible.
b. Exhaustividad del contenido	__ ¿Están todas las actividades que efectivamente se ejecutan en la posición?
c. Calificación de las actividades	__ No existen sobrevaloraciones o subvaloraciones en las calificaciones asignadas en cada escala y actividad.
d. Actividades Esenciales *	__ ¿Son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o la institución?

\* Hágase estas preguntas para asegurar la validez de las actividades esenciales:

- ¿Son estas las actividades que agregan más valor?
- ¿Guardan estas actividades coherencia con el propósito principal del puesto?
- ¿Generan estas actividades resultados significativos?
- ¿Contribuyen estas actividades con el logro de objetivos del área / institución?

### **Sobre las competencias**

Los validadores deberán verificar:

- Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.
- Si las competencias propuestas tienen sentido. Los siguientes ejemplos ilustran estos puntos:

Ejemplo 1: Puesto A

- Conocimientos requeridos
- Administración financiera.
- Sistemas de información.

- Manejo de recursos humanos.

De los tres conocimientos propuestos, el tercero es incorrecto porque las destrezas empiezan con un verbo. Todo lo que sea “manejo” de algo, implica una destreza o habilidad.

#### Ejemplo 2: Puesto B

##### Destrezas requeridas

- Negociación.
- Políticas de distribución.
- Construcción de relaciones.

Evidentemente la segunda “destreza” es un conocimiento porque se trata de un sustantivo y los sustantivos por lo general hacen referencia a los conocimientos.

#### Ejemplo 3: Varios puestos

La interrogante (?) señala aquellas competencias que no tienen un vínculo o una relación clara con la actividad esencial. Por ejemplo, no está claro por qué la destreza de “juicio y toma de decisiones” aparece vinculada a la actividad “atiende a los clientes”. A lo mejor un experto puede argumentar que durante la atención a un cliente es importante tomar decisiones para orientar mejor la atención. A fin de evitar estas “ilaciones muy finas”, lo recomendable es tomar en cuenta el tipo de destreza. Juicio y toma de decisiones es una destreza que pertenece al grupo de las destrezas organizacionales. Por tanto, su relevancia está en actividades relacionadas con el manejo de componentes organizacionales. Obviamente, la atención a clientes es una actividad puntual que no tiene relación con el manejo de componentes organizacionales, de modo que la destreza “juicio y toma de decisiones” no es procedente.

Actividades esenciales de varios cargos (ejemplos)	Conocimientos	Destrezas
1. Atiende a los clientes	Técnicas de Servicio al Cliente	Juicio y toma de decisiones (?)
2. Elabora programas informáticos	Políticas de la empresa (?)	Programación
3. Revisa el contenido de las programaciones mensuales	Gestión de Proyectos	Hablado (?)

En el segundo caso, el conocimiento “políticas de la empresa” no tiene ninguna relación con la actividad. En otras palabras, para “elaborar programas informáticos” no es una condición imprescindible conocer las políticas de la empresa. Indudablemente este conocimiento es importante en el puesto, pero en sentido estricto no es requerido por la actividad técnica. Por tanto, este conocimiento debe ser eliminado o convertido en una competencia departamental o de rol.

En el tercer caso también hay un desfase entre la destreza “hablado” y la actividad. La labor de revisión no demanda comunicación verbal. ¿Por qué, entonces, se plantea el hablado? Si los expertos dicen que durante la revisión el ocupante debe solicitar aclaraciones sobre las programaciones, debería entonces constar una actividad separada donde se describa esto.

Estos ejemplos ilustran algunas de las inconsistencias que pueden cometer los informantes. Las mejores estrategias para minimizar estos errores son: (a) seleccionar expertos con un nivel educativo superior y (b) hacerlos trabajar en grupo (lo ideal es tres expertos por puestos).

Sin embargo, para facilitar el proceso de validación puede apoyarse controlando los siguientes criterios:

<b>Criterios</b>	<b>¿Cumple? X</b>
a. El número de conocimientos académicos por actividad no debe ser mayor de tres.	
b. Los conocimientos académicos deben ser los requeridos para desempeñar la actividad esencial	
c. El número de destrezas generales por actividad no debe ser mayor de dos.	
d. Las destrezas generales deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial	
e. El número de otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) por actividad no debe ser mayor de tres.	
f. Las otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial	

**CAPITULO 6: LEVANTAMIENTO DE  
PERFILES DE LA VICEPRESIDENCIA  
DE GESTION CAMINOSCA S.A.**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Editar informes	5	3	5	20
2	Elaborar oficios y cartas del área técnica	5	3	5	20
3	Despachar la correspondencia externa	5	4	3	17
4	Ingresar correspondencia técnica en el TDCAM	5	1	4	9
5	Archivar la correspondencia técnica	5	1	4	9
6	Atender a los colaboradores en las solicitudes de materiales	5	3	4	17
7	Capacitar a nuevo soporte administrativo para proyectos en campo	2	3	3	11

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Editar informes	Secretaría, Ortografía, Mecanografía, Políticas y procedimientos de la empresa	Personas y Datos	Trabajo en equipo, Escritura, Organización de la Información	Comprensión escrita, Minuciosidad
Elaborar oficios y cartas del área técnica	Secretaría, Ortografía, Mecanografía, Políticas y procedimientos de la empresa	Personas y Datos	Escritura	Compresion Oral, Comprensión Escrita
Despachar la correspondencia externa	Políticas y Procedimientos de la empresa	Personas y Datos	Manejo del tiempo	Minuciosidad
Atender a los colaboradores en las solicitudes de materiales	Políticas y Procedimientos de la empresa	Personas, Datos y Cosas	Orientación de servicio	Comprensión oral, Amabilidad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.			N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓		N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1.WORD 2. EXCEL 3.POWER POINT 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	MANEJAR SISTEMA DE DYNAMICS	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1.Secretaría	①②③	1.Escritura	①②③
2.Ortografía	①②③	2.Trabajo en equipo	①②③
3.Mecanografía	①②③	3.Manejo del Tiempo	①②③
4.Office	①②③	4.Orientación de servicio	①②③
5. Políticas y Procedimientos de la empresa	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12.	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: *Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial*)

**Cumplir con a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva al personal.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	Secretariado
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	2	Secretaria Ejecutiva o Estudiante de Administración de Empresas	
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>			
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización de Word y Excel				X		
Técnicas en secretariado			X			

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione relleno el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®**

<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Editar informes	Informes realizados / Informes programados	$\frac{\text{Total de informes sin error}}{\text{Total de informes con error}} * 100$	100%	Cliente Interno
Elaborar oficios y cartas del área técnica	Cartas, oficios realizados/Cartas, oficios solicitados	$\frac{\text{Total de cartas, oficios sin error}}{\text{cartas, oficios con error}} * 100$	100%	Cliente Interno y Externo
Despachar la correspondencia externa	Correspondencia despachada/correspondencia programada	$\frac{\text{Total de correspondencia despachada}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$	100%	Cliente Interno y Externo
Atender a los colaboradores en las solicitudes de informes	Solicitudes realizadas/Solicitudes Programadas	$\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Total de requerimientos}} * 100$	90%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Recibir facturas de proveedores	4	2	2	8
2	Revisar y clasificar facturas por empresas	4	2	3	10
3	Ingresar al sistema contable cada factura por proveedor	5	3	4	17
4	Imprimir reporte contable con su respectiva retención	4	2	4	12
5	Imprimir listado de pago a proveedores por fecha de vencimiento	4	3	4	16
6	Recibir la aprobación de pagos por la Gerencia Financiera	4	2	4	12
7	Elaborar cheques para los proveedores aprobados	4	3	5	19
8	Pagar a los proveedores	4	3	4	16

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Archivar los comprobantes y soportes contables	5	3	3	14
10	Elaborar asientos contables	3	3	4	15



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Ingresar al sistema contable cada factura por proveedor	Contabilidad y Derecho tributario	Datos	Recopilación de de información, Comprensión lectora, Aprendizaje activo	Comprensión oral, Comprensión escrita, Memorizar
Imprimir listado de pago a proveedores por fecha de vencimiento	Contabilidad	Datos	Organización de la información, Calidad del Trabajo	Comprensión escrita
Elaborar cheques para los proveedores aprobados	Contabilidad	Datos	Escritura, Comprensión lectora.	Comprensión escrita, Memorizar
Pagar a los proveedores	Políticas de la empresa	Personas y Datos	Hablado, Comunicación	Ordenar información

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓		N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓		N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1. DYNAMIC 2. TDCAM 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1. EXCEL MEDIO 2. 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	DYNAMIC	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1.Contabilidad y Derecho tributario	①②③	1.Escritura	①②③
2.Contabilidad	①②③	2.Comprensión Lectora	①②③
3.Políticas de la Empresa	①②③	3.Aprendizaje activo	①②③
4.	①②③	4.Comunicación	①②③
5.	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12.	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: *Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial*)

**Brindar soporte al área, llevando a cabo tareas de tipo contable de manera eficiente y oportuna.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	Contabilidad
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>		Estudiante de Contabilidad y Auditoría	
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional</b> (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualizaciones Derecho Tributario				X		
Excel Intermedio			X			
NIFS						

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1 ) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Ingresar al sistema contable cada factura por proveedor	Facturas Ingresadas correctamente / Facturas Ingresadas con error	Total facturas ingresadas sin error/Total facturas ingresadas con error *100	100%	Cliente Interno
Imprimir listado de pago a proveedores por fecha de vencimiento	Listados impresos en fecha de vencimiento / Listados no impresos a tiempo	Total listados impresos a tiempo/total Listados impresos a destiempo*100	90%	Cliente Interno
Elaborar cheques para los proveedores aprobados	Número de cheques elaborados / número de cheques no elaborados	Total de cheques elaborados/Total de cheques no elaborados *100	100%	Cliente Interno
Pagar a los proveedores	Pago a proveedores realizados / no pago a proveedores	Total de pago a proveedores/ Total de no pagos a tiempo a proveedores * 100	100%	Cliente Externo

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Actualizar la documentación del sistema de calidad	4	3	5	19
2	Evaluar constantemente el cumplimiento de la norma Iso, procesos e instructivos	5	4	5	25
3	Generar en coordinación con las diferentes áreas nuevos procesos e instructivos	4	5	4	24
4	Desarrollar las acciones correctivas y preventivas que se han identificado	1	4	5	21
5	Realizar la inducción al personal nuevo que se integra a la empresa	4	2	3	10
6	Atender las inquietudes de los colaboradores sobre la formas de llevar a cabo un proceso o sus posibles mejoras	3	3	4	16
7	Apoyar en el desarrollo de talleres sobre calidad que se organizan en la empresa	1	3	3	10
8	Apoyar en la planificación y elaboración de auditorías internas	1	3	4	13

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Apoyar en las auditorías externas	1	4	4	17
10	Apoyar en la planificación de actividades de cada área	1	4	4	17

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Actualizar la documentación del sistema de calidad	Normas Iso , Procesos de la empresa, Teoría de procesos, Análisis de sistemas	Datos	Aprendizaje continuo, Pensamiento crítico	Expresión oral, Expresión escrita
Evaluar constantemente el cumplimiento de la norma Iso, porcesos e instructivos	Normas Iso, Procesos de la empresa, Evaluación de sistemas	Personas y Datos	Pensamiento crítico, Calidad del Trabajo	Reconocimiento de Problemas
Desarrollar las acciones correctivas y preventibas que se han identificado	Procesos de la empresa	Personas y Datos	Pensamiento crítico, Coordinación trabajo en equipo.	Orientación al logro
Generar en coordinación con las diferentes áreas nuevos procesos e instructivos	Porcesos de la empresa, análisis de sistemas, Project	Personas y Datos	Capacidad de planificación y organización	Comprensión oral, Ordenar información

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓		N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓		N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1.OFFICE 2. PROJECT 3.VISIO 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>	MANEJO DE LAS NORMAS ISO	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Normas Iso	①②③	1.Coordinación del Trabajo en equipo	①②③
2. Teoría de procesos	①②③	2.Pensamiento Critico	①②③
3. Project	①②③	3.Capacidad de Organización y Planif.	①②③
4. Análisis de sistemas	①②③	4.	①②③
5. Procesos, políticas e instructivos de la empresa	①②③	5.	①②③
6.Project y Visio	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12.	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: *Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial*)

**Elaboración y actualización de los procesos de la empresa oportunamente y garantizar la prestación efectiva de los mismos.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>		Título de Bachiller	Físico Matemático y/o afines
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5 semestres	Estudiante o Egresada en Administración de Empresas y/o Ingeniería Comercial	
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
PROJECT				X		
NORMAS ISO			X			

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo		Seleccione relleno el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos		
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input checked="" type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)	

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Actualizar la documentación del sistema de calidad	Documentación actualizada correctamente/documentación no actualizada correctamente	(Documentación actualizada correctamente/documentación no actualizada correctamente)*100	90%	Cliente Interno
Evaluar constantemente el cumplimiento de la norma Iso, procesos e instructivos	Evaluaciones realizadas/Evaluaciones no realizadas	(Evaluaciones realizadas/Evaluaciones no realizadas)*100	100%	Cliente Interno
Desarrollar las acciones correctivas y preventivas que se han identificado	Desarrollo de las acciones correctivas/no desarrollo de las acciones correctivas	(Desarrollo de las acciones correctivas/no desarrollo de las acciones correctivas)*100	95%	Cliente Interno
Calcular el desempeño y avance de cada proyecto	Cálculos de los avances de proyectos/cálculos no realizados de los avances de proyectos	(Cálculos de los avances de proyectos/cálculos no realizados de los avances de proyectos)*100	100%	Cliente Interno



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE SELECCIÓN GTH

Fecha: ENERO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elabora contratos y liquidaciones del personal de la empresa	5	4	5	25
2	Ingresar en el sistema de Hojas de Tiempo al nuevo personal	4	1	4	8
3	Ingresar las hojas de vida en el sistema Compers	4	3	5	20
4	Administrar el sistema de hojas de tiempo	3	4	2	14
5	Elaborar certificados de trabajo de los empleados	3	2	3	9
6	Colaborar en la Evaluación de Desempeño	2	2	5	12
7	Organizar logistica de capacitaciones	4	3	3	15
8	Tomar pruebas	4	3	4	16

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE SELECCIÓN GTH

Fecha: ENERO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Archivo	3	3	4	13
10	Aperturar cuentas de ahorro para los colaboradores nuevos	4	2	4	12

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Elabora contratos y liquidaciones del personal de la empresa	Derecho laboral, Política salarial de la empresa, Cargos de la empresa	Personas y Datos	Escritura Aprendizaje Activo	Comprensión escrita
Tomar pruebas	Programa de Pruebas Psicológicas	Personas y Datos	Pensamiento Analítico, Manejo sistema	Comprensión escrita
Organizar logística de capacitaciones	Políticas de Capacitación, Evaluación del Desempeño	Personas y Datos	Trabajo en Equipo	Comprensión oral, Minuciosidad
Ingresar las hojas de vida en el sistema Compers	Compers	Datos	Comprensión lectora, Calidad del Trabajo	Minuciosidad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

## LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.			N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓		Ordenanzas IESS	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓		N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. ADAMS 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	ADAMS	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Manejo de Capacitación	①②③	1. Trabajo en Equipo	①②③
2. Manejo del sistema ADAMS	①②③	2. Aprendizaje activo	①②③
3. Derecho Laboral	①②③	3. Escritura	①②③
4.	①②③	4.	①②③
5.	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12.	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial)

Cumplir con a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	3	Analista de Recursos Humanos	
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>	Estudiante en Psicología Ind. y/o Ingeniería en Recursos Humanos		
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización en Derecho Laboral					X	

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1 ) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Elabora contratos y liquidaciones del personal de la empresa	Contratos elaborados/Total de Contratos solicitados	$(\text{Contratos elaborados/Total de Contratos solicitados}) * 100$	100%	Cliente Interno
Tomar pruebas	Pruebas tomadas / Total de pruebas	$(\text{Pruebas tomadas} / \text{Total de pruebas}) * 100$	100%	Cliente Interno
Organizar logística de capacitaciones	Eficacia en la actividad	$(\text{Requerimientos y solicitudes atendidas} / \text{Total de requerimientos y solicitudes}) * 100$	100%	Cliente Interno
Ingresar las hojas de vida en el sistema Compers	Hojas Ingresadas en el sistema compers/Total de hojas de vida por ingresar al sistema	$(\text{Hojas Ingresadas en el sistema compers/Total de hojas de vida por ingresar al sistema}) * 100$	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Fecha: ENERO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Entrevista socio económica al ingreso del colaborador	5	4	5	25
2	Ficha socio económica aplicada a colaboradores ya laboran	4	1	4	8
3	Apoya en la Nómina	4	3	5	20
4	Recibir y procesar reclamos de los seguros de reembolso de gastos médicos y accidentes personales.	4	4	2	18
5	Orientar en los tramites del IESS y otros seguros	3	2	3	9
6	Registrar en el Ministerio contratos, y liquidaciones	4	3	5	17

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: ASISTENTE DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Fecha: ENERO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
7	Organizar logística de eventos	4	3	3	15
8	Coordinar la entrega de los uniformes (personal femenino)	4	2	4	12
9	Archivo	3	3	4	13

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®</b>				
Hoja No. 2				
<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Entrevista socio económica al ingreso del colaborador	Derecho laboral, Trabajo Social, Política salarial de la empresa, Cargos de la empresa	Personas	Percepción social (empatía), Orientación al Servicio	Comprensión oral
Apoya en la Nómina	Sistema Adams	Datos	Trabajo en Equipo	Comprensión escrita
Registrar en el Ministerio contratos, y liquidaciones	Derecho laboral, Seguridad social	Personas y Datos	Hablado	Comprensión oral, Minuciosidad
Recibir y procesar reclamos de los seguros de reembolso de gastos médicos y accidentes personales.	Procesos del Seguros Médico	Personas y Datos	Comprensión lectora, Escucha activa	Minuciosidad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓		N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.			N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓		Ordenanzas IESS	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓		N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			Recursos Humanos	①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. ADAMS 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <hr/> Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③          ①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	ADAMS	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1.Derecho Laboral	①②③	1. Trabajo en equipo	①②③
2.Trabajo Social	①②③	2. Escucha activa	①②③
3.	①②③	3.Orientación de servicio	①②③
4	①②③	4.	①②③
5	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: *Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial*)

Cumplir con a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	4	Estudiante o Licenciada en trabajo Social	
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización en Derecho Laboral					X	



**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo		Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos		
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)	

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®**

<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Entrevista socio económica al ingreso del colaborador	Entrevistas realizadas/Total de entrevistas	$(\text{Entrevistas socioeconómicas realizadas} / \text{Total de entrevistas}) * 100$	100%	Cliente Interno
Apoya en la Nómina	Eficacia en la actividad	Satisfacción en el apoyo	100%	Cliente Interno
Registrar en el Ministerio contratos, y liquidaciones	Contratos registrados/Total de contratos a registrar	$(\text{Contratos registrados} / \text{Total de contratos a registrar}) * 100$	100%	Cliente Interno y Externo
Recibir y procesar reclamos de los seguros de reembolso de gastos médicos y accidentes personales.	Reclamos procesados/Total de reclamos presentados	$(\text{Reclamos procesados} / \text{Total de reclamos presentados}) * 100$	100%	Cliente Interno

LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: AUXILIAR DE ENFERMERIA

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Archivo	5	4	5	25
2	Control de citas médicas	4	2	3	11
3	Responsable del stock de medicamentos	4	3	5	20
4	Validación en el IESS de los Certificados Médicos	2	2	2	6
5	Partes diarios y atención de primeros auxilios	5	3	3	18
6					
7					

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Archivo	Auxiliar de Enfermería	Datos	Recopilación de Información	Minuciosidad
Partes diarios y atención de primeros auxilios	Auxiliar de Enfermería	Personas y Datos	Orientación al Servicio, Manejo del Tiempo	Proactividad
Responsable del stock de medicamentos	Auxiliar de Enfermería	Cosas	Manejo de recursos materiales	Minuciosidad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

## LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.			N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓		N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Auxliar de enfermería	① ② ③	1. Orientación de servicio	① ② ③
2. Normas Dispensarios IESS	① ② ③	2. Manejo de Recursos Matriales	① ② ③
3.	① ② ③	3.	① ② ③
4	① ② ③	4.	① ② ③
5	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**CUMPLIR CON CADA UNO DE LOS PROCESOS**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	1	Auxiliar de enfermería	
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>			
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización de técnicas de enfermería					X	



**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Archivo	Número de fichas médicas archivadas y registradas/Total de fichas	(Número de fichas médicas archivadas y registradas/Total de fichas)*100	100%	Cliente Interno
Partes diarios y atención de primeros auxilios	Partes y atenciones realizados/Partes y atenciones solicitados	(Partes y atenciones realizados/Partes y atenciones solicitados)*100	100%	Cliente Interno
Responsable del stock de medicamentos	Medicamentos en stock/Total Medicamentos del stock completo	(Medicamentos en stock/Total Medicamentos)*100	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: CHOFER

Fecha: ENERO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Colaborar en la mensajería de la empresa	5	1	3	8
2	Realizar viajes a los proyectos	4	3	5	19
3	Colaborar con los ingenieros en los viajes a los proyectos	4	1	3	7
4	Mantener en buenas condiciones el vehículo asignado	5	3	5	19

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®</b>				
Hoja No. 2				
<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Colaborar en la mensajería de la empresa	Conocer bien la ciudad de Quito, Entidades Públicas y Financieras	Personas y Datos	Escucha activa	Comprensión oral
Realizar viajes a los proyectos	Conocer las carreteras del país, Ley de tránsito	Cosas y Personas	Manejo de Tiempo	Control de precisión, Control de rapidez, Tiempo de reacción, Visión nocturna
Colaborar con los ingenieros en los viajes a los proyectos		Personas	Escucha activa, Orientación al servicio	Comprensión oral, Vigor físico
Mantener en buenas condiciones el vehículo asignado	Mecánica	Cosas	Detección de averías, Reparación	Sensibilidad auditiva, Localización de un sonido, Atención selectiva

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.			N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓		N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			Leyes de Transito	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓		N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1. 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1. 2. 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input type="checkbox"/>		①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocer de mecánica de vehículos y leyes de transito	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Conocer las carreteras del país	① ② ③	1. Escucha activa	① ② ③
2. Ley de tránsito	① ② ③	2. Orientación al Servicio	① ② ③
3. Mecánica	① ② ③	3. Reparación	① ② ③
4.	① ② ③	4.	① ② ③
5	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**Cumplir con a cada uno de los procesos y responsable**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	Sociales
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input checked="" type="checkbox"/>		Chofer Profesional	
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>			
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización Leyes de Tránsito			X			



**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo		Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos		
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1 ) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input checked="" type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)	

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Colaborar en la mensajería de la empresa	Nivel de satisfacción de clientes internos /Eficacia en la actividad	<b>(Requerimientos y solicitudes atendidas / Total de requerimientos y solicitudes)*100</b>	90%	Cliente Interno
Realizar viajes a los proyectos	Nivel de satisfacción de clientes internos /) Eficacia en la actividad	<b>(Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100</b>	100%	Cliente Interno
Colaborar con los ingenieros en los viajes a los proyectos	Nivel de satisfacción de clientes internos / Eficacia en la actividad	<b>(Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100</b>	100%	Cliente Interno
Mantener en buenas condiciones el vehículo asignado	Horas de paro de vehículo/horas de mantenimiento	<b>(Horas de mantenimiento - Horas de paro de máquinas / Horas de mantenimiento) * 100</b>	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: CONTADOR

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Coordinar las actividades de los asistentes contables	4	3	4	16
2	Revisar declaraciones de impuestos	5	4	5	25
3	Remitir anexos transaccionales al SRI	5	2	5	15
4	Revisar cuadro de nódullos vs contabilidad	2	3	3	11
5	Revisar conciliaciones bancarias	2	2	3	8
6	Coordinar la emisión de estados financieros	1	4	4	17
7	Mantener actualizado al personal en materia tributaria	3	2	4	11
8	Revisar conciliaciones relacionadas	2	3	2	8

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: CONTADOR

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Asiste a Reuniones con el Gerente Financiero	4	3	2	10
10	Cierre de balances	3	4	2	11

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Coordinar las actividades de los asistentes contables	Auditoria y Contabilidad, Derecho Societario	Personas	Trabajo en equipo, Hablado	Comprensión oral, Liderazgo, Orientación al logro
Revisar declaraciones de impuestos	Derecho tributario	Datos	Comprensión lectora, Pensamiento crítico, Juicio y toma de decisiones	Comprensión escrita, Facilidad numérica, Ordenar información
Remitir anexos transaccionales al SRI	Derecho tributario	Datos	Comprensión lectora, Software SRI	Comprensión escrita, Memorizar
Coordina emisión de estados financieros	Contabilidad, Normas Ecuatorianas e Internacionales.	Personas y Datos	Organización de la Información, Pensamiento Crítico	Orientación al logro, Ordenar información

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto (✓) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	3	N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	4	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	9	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	6	LEY COMPAÑIAS, IESS, REGIMEN TRIBUTARIO	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	10	N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	7	N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	8	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	5	VENTAS, RRHH, FINANCIEROS	①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1. DYNAMICS 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1. OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	PROGRAMAS CONTABLES	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>	NINFS	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1.Actualización de Contabilidad	①②③	1.Comprensión lectora	①②③
2. Derecho tributario	①②③	2.Pensamiento crítico	①②③
3.Software SRI	①②③	3.Juicio y toma decisiones	①②③
4.Manejo sistema contable	①②③	4.Coordinación, trabajo en equipo	①②③
5	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12	①②③	12.	①②③



**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**Colaborar en el fortalecimiento administrativo de Caminosca mediante el ejercicio contable y con el cumplimiento de las disposiciones fiscales e institucionales, en estricto apego a la Ley.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	Contabilidad
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Título de Auditor, Contador	Contabilidad y Auditoría
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
ACTUALIZACION DE NINFS					X	

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellinando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1 ) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input checked="" type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Coordinar las actividades de los asistentes contables	Eficiencia en las actividades contables/Coordinación de las actividades	(Eficiencia en las actividades contables/Coordinación de las actividades)*100	100%	Cliente Interno
Revisar declaraciones de impuestos	Declaraciones de Impuestos/Total declaraciones	(Declaraciones de Impuestos/Total declaraciones)*100	100%	Cliente Interno y Externo
Remitir anexos transaccionales al SRI	Anexos transaccionales/Total anexos transaccionales	(Anexos transaccionales/Total anexos transaccionales)*100	100%	Cliente Interno y Externo
Coordina emisión de estados financieros	Eficiencia en la emisión de los estados financieros/Coordinación en la emisión de los estados financieros	(Eficiencia en la emisión de los estados financieros/Total de los estados financieros)*100	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Firmar correspondencia	4	3	3	13
2	Preparar presupuesto de gastos generales	5	3	5	20
3	Contratar seguros	5	3	5	20
4	Planificar actividades del área	1	5	5	26
5	Solucionar problemas de la oficina matriz y de los proyectos	1	5	5	26
6	Visitar los proyectos	5	3	3	14
7	Asistir a directorios	2	2	4	10
8	Supervisar las actividades del área	2	2	5	12

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Supervisar las actividades del área de secretariado	4	3	3	13
10	Firmar cheques	4	3	4	16

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Preparar presupuesto de gastos generales	Procesos de la empresa, Administración	Personas y Datos	Pensamiento analítico, Juicio y toma de decisiones, Escucha activa	Razonamiento inductivo, Comprensión oral, Ordenar información
Contratar seguros	Procesos de la empresa, Administración	Personas	Negociación, Escucha activa, Integridad, Ética	Comprensión oral, Reconocimiento de un discurso
Planificar actividades del área	Procesos de la empresa	Datos	Conciencia Organizacional, Pensamiento crítico, Orientación de servicio	Iniciativa, minuciosidad
Solucionar problemas de la oficina matriz y de los proyectos	Procesos de la empresa, seguros	Personas y Datos	Pensamiento crítico, Juicio y toma de decisiones, Justicia, Prudencia	Proactividad, Razonamiento inductivo, Comprensión oral,

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	9	N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	7	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	3	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	4	Ley de Regulaciones del Mercado	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	8	N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	10	N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	5	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	6	Código del Trabajo	①②③
11. Otros conocimientos informativos.				N/A	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma: ...INGLES.....  Alto Medio Hablado: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	QLIK VIEW	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③



**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Administración de empresas de servicio y/o Ingeniero Comercial	① ② ③	1.Negociación	① ② ③
2.Manejo de seguros	① ② ③	2.Conciencia Organizacional	① ② ③
3.Alt Gerencia Administrativa	① ② ③	3.Juicio y toma de decisiones	① ② ③
4.	① ② ③	4.Pensamiento crítico	① ② ③
5.	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12.	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**COORDINAR LAS ACCIONES NECESARIAS QUE PERMITAN UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.**
**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Ingeniería en Administración de Empresas y/o Ingeniera Comercial	Finanzas
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>	2	Gerencia Admsintrativa	

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización de Alta Gerencia Administrativa					X	
Manejo de Seguros				X		

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione relleno el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input checked="" type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Preparar presupuesto de gastos generales	Gastos /Presupuestos	(Gastos / Presupuesto)	Cumplimiento del presupuesto	Cliente Interno
Contratar seguros	Seguros contratados/Seguros requeridos	(Seguros contratados/Total seguros solicitados)*100	100%	Cliente Interno
Planificar actividades del área	Actividades realizadas/Actividades planificadas	(Actividades realizadas/Total de actividades planificadas)*100	100%	Cliente Interno
Solucionar problemas de la oficina matriz y de los proyectos	Problemas solucionados/Problemas presentados	(Problemas solucionados/Total de problemas presentados)*100	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE DE SISTEMAS

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Investigar áreas de la empresa susceptibles de sistematización	1	4	4	17
2	Evaluar requerimientos de hardware y software	1	3	5	16
3	Coordinar actividades del personal de sistemas	4	3	3	13
4	Diseñar plan de de actividades del área de sistemas	1	3	3	10
5	Evaluar nuevos sistemas de software	1	4	4	17
6	Diseñar los nuevos sistemas requeridos	1	5	4	21
7	Hacer el seguimiento de las tareas del departamento	2	3	3	11
8	Difundir los nuevos logros del departamento	1	2	2	5

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE DE SISTEMAS

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Coordinar el mantenimiento de sistemas	4	4	5	24
10	Atender las solicitudes de los usuarios	5	3	3	14

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Investigar áreas de la empresa susceptibles de sistematización	Informática, Procesos de la empresa	Personas y Datos	Análisis de sistemas, Pensamiento analítico	Atención Selectiva, Iniciativa, Reconocimiento del Problema
Evaluar nuevos sistemas de software	Informática, Procesos de la empresa	Datos	Destrezas científicas	Comprensión escrita, Minuciosidad
Diseñar los nuevos sistemas requeridos	Ingeniería de software, Bases de datos, Desarrollo de sistemas	Personas y Datos	Destrezas científicas, Diseño de Tecnología, Programación	Creatividad, Ordenar información
Coordinar el mantenimiento de sistemas	Informática, Procesos de la empresa	Personas y Datos	Diseño de tecnología, Destreza científica, Programación	Proactivo

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓		N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	3	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	4	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	8	Regulaciones Informáticas	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	5	N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	6	N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	7	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			N/A	①②③
11. Otros conocimientos informativos.				N/A	①②③



**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1.PROGRAMACION 2. HARDWARE 3.SOFTWARE 4.SITEMAS OPERATIVOS 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIDORES	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>	PROGRAMACION	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Actualización de software	① ② ③	1. Destrezas científicas	① ② ③
2. Desarrollo de Sistemas	① ② ③	2. Diseño de Tecnologías	① ② ③
3. Seguridad de Sistemas	① ② ③	3.	① ② ③
4. Procesos de la empresa	① ② ③	4.	① ② ③
5. Inglés	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12.	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

*(Ejemplo de misión: Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial)*

**COORDINAR LAS ACCIONES NECESARIAS QUE PERMITAN UN EFICIENTE USO, ACTUALIZACION, COVERTURA Y SEGURIDAD DE LOS SISTEMAS EN LA EMPRESA.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Titulo de Bachiler	
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Ingeniería en Sistemas	
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>	2	Programación	

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualizaciones de PROGRAMACION				X		

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione relleno el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1 ) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input checked="" type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Investigar áreas de la empresa susceptibles de sistematización	Investigaciones realizadas/Total de investigaciones requeridas	$(\text{Investigaciones realizadas} / \text{Total de investigaciones requeridas}) * 100$	100%	Cliente Interno
Evaluar nuevos sistemas de software	Tiempo Medio del Proceso o desarrollo de la actividad/Tiempo final	$(\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}) / \text{Sistemas desarrollados}$	100%	Cliente Interno
Diseñar los nuevos sistemas requeridos	Sistemas implementados/Total de sistemas requeridos	$(\text{Sistemas implementados} / \text{Total de sistemas}) * 100$	100%	Cliente Interno
Coordinar el mantenimiento de sistemas	Mantenimiento de Sistemas/Total de mantenimientos ó servicios	$(\text{Horas de mantenimiento} - \text{Horas de paro de máquinas} / \text{Horas de mantenimiento}) * 100$	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE DE TALENTO HUMANO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Aprobar roles de pago	3	3	5	14
2	Autorizar préstamos a empleados	3	1	5	8
3	Autorizar anticipos a empleados	2	2	5	12
4	Firmar correspondencia y certificados	5	3	3	14
5	Planificar actividades del área de Talento Humano	1	5	5	26
6	Solucionar problemas con relación al personal	5	3	5	20
7	Visitar proyectos para atender las necesidades	5	3	4	18
8	Asistir a directorios	2	2	5	12

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE DE TALENTO HUMANO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Coordina los subsistemas del área de Talento Humano	5	3	5	20
10					
11					
12					
13					
14					

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Planificar actividades del área de Talento Humano	Administración del Talento Humano , Derecho Laboral	Datos	Juicio y toma de decisiones, Organización de Información	Comprensión Escrita, Razonamiento deductivo.
Solucionar problemas con relación al personal	Psicología, Procesos de la empresa,	Personas	Escucha activa, Orientación de servicio	Comprensión oral, Liderazgo, Reconocimiento de Problemas
Visitar proyectos para atender las necesidades	Procesos de la empresa	Datos y personas	Pensamiento crítico, Juicio y toma de decisiones	Comprensión oral, Iniciativa, Proactividad
Coordina los subsistemas del área de Talento Humano	Procesos de la empresa, Gerencia del Talento Humano	Personas y Datos	Pensamiento crítico, Escucha activa, Manejo de Talento Humano	Comprensión escrita, Razonamiento inductivo, Autocontrol, Comprensión oral, Proactividad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	9	N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	7	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	3	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	4	Derecho Laboral, Código del trabajo, IESS	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	8	N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	10	N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	5	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	6	De Recursos Humanos	①②③
11. Otros conocimientos informativos.				N/A	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.ADAMS 2. 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma: INGLES.....  Alto Medio Hablado: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>		①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	COMPERS	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>	GRAFOLOGIA	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Recursos humanos. Psicología	① ② ③	1. Escucha activa	① ② ③
2. Manejo de seguros	① ② ③	2. Orientación de servicio	① ② ③
3. Derecho Laboral	① ② ③	3. Manejo de Talento Humano	① ② ③
4. Gestión por competencias	① ② ③	4. Pensamiento crítico	① ② ③
5. Gerencia de Talento Humano	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12.	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: *Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial*)

**COORDINAR LAS ACCIONES NECESARIAS QUE PERMITAN UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL AREA DEL TALENTO HUMANO: SALARIOS COMPETITIVOS ACORDES AL NIVEL, BUEN AMBIENTE LABORAL, LA PROFESIONALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de Bachiller (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	
Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>			
Título Profesional (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Ingeniería en Administración de Empresas de Servicios y RR.HH / Psicólogo Industrial	RR.HH.
Título de Post-Grado (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>	3	Gestión de Talento Humano, Manejo de Personal, Selección de Personal	

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Gerencia en Gestión de Talento Humano					X	
Derecho Laboral				X		
Gestión por competencias					X	
Grafología					X	

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input checked="" type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Planificar actividades del área de Talento Humano	Efectividad en la planificación de actividades/ Planificación de actividades del área	Efectividad en la planificación de actividades/ Planificación de actividades del área*100	100%	Cliente Interno
Solucionar problemas con relación al personal	Efectividad en la solución de problemas/Solución de problemas	Problemas resueltos/Total Problemas *100	100%	Cliente Interno
Visitar proyectos para atender las necesidades	Necesidades atendidas/ Total de Necesidades atendidas	Satisfacción del personal de proyectos/ Necesidades del personal de proyectos *100	100%	Cliente Interno
Coordina los subsistemas del área de Talento Humano	Manejo Eficiente en Coordinación de los subsistemas/Coordinación de los subsistemas	Buen desempeño de los subsistemas / Desempeño de los subsistemas*100	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE FINANCIERO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Supervisar la presentación de las declaraciones de impuestos al SRI	2	3	3	11
2	Realizar el análisis de los resultados económicos la empresa y sus asociaciones	1	4	5	21
3	Buscar alternativas tributarias para las asociaciones	1	3	5	16
4	Coordinar con los representantes de las asociaciones la facturación	1	3	3	10
5	Presentar balances de la empresa y las asociaciones al SRI	1	3	5	16
6	Buscar financiamiento para las asociaciones	1	3	4	17
7	Cobrar planillas de los trabajos realizados por la empresa	4	3	5	19
8	Manejar las relaciones con bancos y entidades financieras	2	2	4	10

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE FINANCIERO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Coordinar la recuperación de la cartera de la empresa	4	2	3	10
10	Coordinar el pago a proveedores	4	1	3	7
11	Analizar balances y resultados de la empresa	1	2	5	11
12	Controlar el presupuesto general de la empresa	1	2	3	7
13	Aprobar asientos contables	4	4	4	20
14	Presentar información financiera al directorio	1	4	5	21



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Realizar el análisis de los resultados económicos la empresa y sus asociaciones	Finanzas, Derecho tributario	Datos	Pensamiento crítico, Planificación, Manejo software contable	Razonamiento Matemático, Ordenar información
Cobrar planillas de los trabajos realizados por la empresa	Relaciones humanas	Personas y Datos	Organización de Sistemas, Planificación	Persistencia, Minuciosidad
Aprobar asientos contables	Contabilidad, Derecho tributario	Datos	Manejo software contable	Razonamiento Matemático, Memorizar
Presentar información financiera al directorio	Contabilidad, Finanzas	Personas y Datos	Asertividad y Firmeza, Pensamiento crítico	Minuciosidad, Razonamiento deductivo

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	9	N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	7	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	4	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	3	NINFS, SRI	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	4	N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	10	N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	5	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	6	FINANCIERAS	①②③
11. Otros conocimientos informativos.				N/A	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.DYNAMICS 2. 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>		①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	MACROS, SOFTWARE CONTABLE	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1.Finanzas	①②③	1.Relaciones Humanas	①②③
2.Derecho tributario	①②③	3.Planificación	①②③
3.Contabilidad	①②③	4.Firmeza en decisiones	①②③
4.Manejo de software contable	①②③	4.	①②③
5.	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**COORDINAR LAS ACCIONES NECESARIAS QUE CONTRIBUYAN A LA MAXIMIZACION DE LA INVERSION Y AL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA EMPRESA.**
**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>		Título de Bachiller	Contabilidad
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input checked="" type="checkbox"/>		Contabilidad y Auditoria	
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Ingeniero Financiero, Ingeniero Comercial, Economista	Finanzas
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>	2	MBA, Finanzas	

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Ninfs					X	
Crédito Tributario				X		
Auditoria				X		

**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellinando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input checked="" type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Realizar el análisis de los resultados económicos la empresa y sus asociaciones	Análisis económicos realizados / Análisis económicos)	(Gastos / Presupuesto)	Cumplimiento del presupuesto	Cliente Interno
Cobrar planillas de los trabajos realizados por la empresa	Cobros realizados/Cobros	(Cobros realizados/Total de cobros)*100	100%	Cliente Interno
Aprobar asientos contables	Asientos aprobados/Total de Asientos realizados	(Asientos aprobados/Total de Asientos realizados)*100	100%	Cliente Interno
Presentar información financiera al directorio	Informes presentados/ Informes requeridos	(Informes presentados/Total de Informes requeridos)*100	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE SUCURSAL PERU

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar propuestas para proyectos	4	3	3	13
2	Negociar las propuestas con los clientes	5	3	5	20
3	Coordinar los proyectos	5	3	5	20
4	Representar a la empresa ante los clientes	1	5	5	26
5	Coordinar la utilización de recursos humanos, financieros y materiales	1	5	5	26
6	Autorizar la subcontratación de técnicos para el proyecto	5	3	3	14
7	Controlar y autorizar hojas de tiempo de los colaboradores	2	2	4	10
8	Representar a la empresa en eventos y organismos	2	2	5	12

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: GERENTE SUCURSAL PERU

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Coordinar actividades con las vicepresidencias técnica y de mercadeo	4	3	3	13
10	Solucionar problemas de la oficina Perú y de los proyectos	2	2	4	10

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) <b>VER ANEXO 2</b>	Otras competencias (Aptitudes – rasgos) <b>VER ANEXO 3</b>
Elaborar propuestas para proyectos	Ingeniería, Hidroelectricidad, Hidráulica, Economía energética, Políticas y procedimientos de la empresa	Datos y Personas	Compromiso, Trabajo en equipo, Calidad del Trabajo	Comprensión escrita, Ordenar información
Negociar las propuestas con los clientes	Ingeniería, Hidroelectricidad, Economía, Políticas y procesos de la empresa, Negociación	Datos y Personas	Escucha activa Empowerment	Etica , Negociación, Proactividad
Coordinar los proyectos	Ingeniería Hidroelectricidad, Hidráulica, Economía energética, Políticas y procedimientos de la empresa, Manejo de recursos humanos	Personas, Datos y Cosas	Juicio y toma de decisiones, Comunicación , Desarrollo del Equipo	Liderazgo, persistencia, Minuciosidad
Representar a la empresa ante los clientes	Políticas y procedimientos de la empresa, Inglés	Personas	Pensamiento conceptual, Negociación	Integridad , Amabilidad, Originalidad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	9	N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	7	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	3	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	4	Legislación País Extranjero, Convenios y Acuerdos CAN	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	8	N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	10	N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	5	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	6	De producción, internacionales, de mercado	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input checked="" type="checkbox"/>	Idioma: ...INGLES.....  Alto Medio Hablado: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	QLIK VIEW	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Manejo de Recursos Humanos	① ② ③	1. Comunicación	① ② ③
2. Políticas y procedimientos de la empresa	① ② ③	2. Desarrollo de equipo	① ② ③
3. Relaciones Internacionales	① ② ③	3. Relaciones Públicas	① ② ③
4. Economía Energética	① ② ③	4. Liderazgo	① ② ③
5. Excel avanzado	① ② ③	5. Integridad	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12.	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**DIRIGIR LOS PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN, CON LA MAS ALTA CALIDAD, DE MANERA EFICIENTE, RENTABLE Y PRODUCTIVA. MEDIANTE UNA ADECUADA GESTION DE COSTOS, CALIDAD, SERVICIOS Y TIEMPO.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de Bachiller (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta	<input checked="" type="checkbox"/>			
Título Profesional (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Ser Ingeniero civil o eléctrico, con conocimientos en economía energética, planificación de recursos, manejo de personal y conocimientos globales del proyecto	
Título de Post-Grado (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>	2	Manejo de Proyectos	

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Marketing Internacional					X	
Relaciones Internacionales				X		

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellorando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input checked="" type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Elaborar propuestas para proyectos	Propuestas Elaboradas/Total Propuestas Solicitadas	$(\text{Propuestas Elaboradas} / \text{Total Propuestas Solicitadas}) * 100$	100%	Cliente Interno
Negociar las propuestas con los clientes	Propuestas negociadas/Total de Propuestas recibidas	$(\text{Propuestas negociadas} / \text{Total de Propuestas recibidas}) * 100$	100%	Cliente Interno y Externo
Coordinar los proyectos	Coordinación de Proyectos /Total de proyectos en ejecución.	Satisfacción Cliente	100%	Cliente Interno y Externo
Representar a la empresa ante los clientes	Satisfacción de los clientes	Satisfacción Clientes	100%	Cliente Externo



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: JEFE DE COMPRAS

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Revisar la facturación que ingresa a la empresa	4	3	5	19
2	Calificar a proveedores y subcontratistas	2	2	4	10
3	Realizar las evaluaciones de proveedores y subcontratistas hacia la empresa	1	2	3	7
4	Entregar anticipos gastos de viaje	5	2	3	11
5	Liquidar los anticipos gastos de viaje	5	4	4	21
6	Revisar fondos rotativos y cajas chicas de toda la empresa	4	3	4	16
7	Realizar las compras solicitadas por los colaboradores	5	2	3	14
8	Organizar la logística de los agasajos	1	3	2	7

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: JEFE DE COMPRAS

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Coordinar la logística de los nuevos colaboradores	3	2	3	9
10	Entregar la dotación de ropa de trabajo	1	2	3	7
11	Coordinar el plan celular de la empresa	3	3	3	12
12	Realizar las compras de ropa de trabajo para los colaboradores	1	2	3	7

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®</b>				
Hoja No. 2				
<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Revisar la facturación que ingresa a la empresa	Políticas y procesos de la empresa, Proveedores y Subcontratistas, Contabilidad, Manejo de TDCAM	Datos	Pensamiento crítico, Recopilación de información	Comprensión escrita, Memorizar
Liquidar los anticipos gastos de viaje	Colaboradores de la empresa, Contabilidad, Políticas y procesos de la empresa	Datos y Personas	Pensamiento analítico, Integridad	Autocontrol, facilidad numérica, Ordenar información, Atención a detalles, Reconocimiento de Problemas
Revisar fondos rotativos y cajas chicas de toda la empresa	Colaboradores de la empresa, Contabilidad, Políticas y procesos de la empresa	Datos y Personas	Pensamiento analítico, Destreza matemática	Facilidad numérica, Ordenar información, Atención a detalles
Realizar las compras solicitadas por los colaboradores	Negociación, Colaboradores de la empresa, Proveedores, Políticas y procesos de la empresa	Personas, Datos y Cosas	Juicio y toma de decisiones, Iniciativa, Comunicación	Comprensión oral

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓		N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓		N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓		N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:.....  Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	MANEJAR TDCAM, DYNAMIC	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1.Actualización de Contabilidad	①②③	1.Pensamiento crítico	①②③
2.Políticas y procesos de la empresa	①②③	2.Destreza matemática	①②③
3. Proveedores y subcontratistas	①②③	3.Comunicación	①②③
4.	①②③	4.	①②③
5.	①②③	5.	①②③
6.	①②③	6.	①②③
7.	①②③	7.	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12.	①②③	12.	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**Cumplir con a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( ✓ )	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
<b>Título de Bachiller</b> (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Titulo de Bachiler	Físico Matemático y/o Contabilidad
<b>Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta</b>	<input type="checkbox"/>			
<b>Título Profesional</b> (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Egresada en Administracion de Empresas o Ingeniería Comercial	
<b>Título de Post-Grado</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)</b>						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Negociación				X		

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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



**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®**

<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Revisar la facturación que ingresa a la empresa	Facturas Ingresadas/Total de Facturas recibidas	$(\text{Facturas Ingresadas} / \text{Total de Facturas recibidas}) * 100$	100%	Cliente Interno
Liquidar los anticipos gastos de viaje	Liquidación de anticipos realizados/Total de Liquidaciones de anticipos	$(\text{Requerimientos de Liquidaciones atendidas} / \text{Total de Liquidaciones}) * 100$	100%	Cliente Interno
Revisar fondos rotativos y cajas chicas de toda la empresa	Fondos Rotativos revisados/Total de Fondos rotativos	$(\text{Requerimientos de fondos rotativos y caja chicas atendidas} / \text{Total de requerimientos y solicitudes}) * 100$	100%	Cliente Interno
Realizar las compras solicitadas por los colaboradores	Compras realizadas/Costos del mercado	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes atendidos}) * 100$	100%	Cliente Interno

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: JEFE DE SELECCIÓN DE GTH

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Atender solicitudes de requerimiento	4	5	4	24
2	Revisar curriculum de acuerdo a los perfiles requeridos	4	4	1	8
3	Revisar pruebas	4	3	3	15
4	Entrevistar a candidatos	5	3	4	19
5	Seleccionar por competencias	4	5	4	24
6	informar al Gerente de GTH	2	4	3	14
7	Coordinar la evaluación de desempeño	4	3	3	15
8	Reclutamiento de personal	2	4	3	14

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: JEFE DE SELECCIÓN DE GTH

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
9	Coordinar la capacitación de la empresa	2	4	5	22
10					
11					
12					

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®</b>				
Hoja No. 2				
<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Atender solicitudes de requerimiento	Administración de GTH por Competencias	Personas Datos	Planificación, Manejo del tiempo, Manejo de Recursos Humanos	Ordenar información, Atención selectiva
Entrevistar a candidatos	Selección de Personal, Psicología, grafología	Personas Datos	Hablado, Manejo Recursos Humanos	Comprensión oral, Autocontrol
Seleccionar por competencias	Selección de Personal por competencias	Personas Datos	Juicio y toma de decisiones	Proactivo Atención selectiva
Coordinar la capacitación de la empresa	Administración de GTH por Competencias	Personas y Datos	Juicio y toma de decisiones, Recopilación de información	Autoconfianza, Integridad, Ordenar información,

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓	1	N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	2	N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓	8	N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	7	N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓	4	N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	3	Derecho Laboral, Código del Trabajo, Procesos del IESS	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓	5	N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓	6	Recursos Humanos	①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.ADAMS 2. 3. 4. 5.  (Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③          ①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:...Ingles..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <hr/> Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③          ①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	MANEJAR SISTEMA DE PERSONAL COMPERS	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Selección por competencias	① ② ③	1. Hablado	① ② ③
2. Grafología	① ② ③	2. Juicio y toma de decisiones	① ② ③
3. Administración de Gestión del Talento Humano por competencias	① ② ③	3. Recopilación de información	① ② ③
4. Manejo de compers	① ② ③	4. Planificación	① ② ③
5.	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12.	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**Cumplir con cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva al personal.**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de Bachiller (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>		Título de Bachiller	Físico Matemático y/o Contabilidad
Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>		Cursos de Selección por competencias	
Título Profesional (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Psicología Industrial	
Título de Post-Grado (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>			

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Grafología					X	
Selección por competencias			X			



**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellenando el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input checked="" type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Atender solicitudes de requerimiento	Solicitudes atendidas/total de solicitudes	(Número de solicitudes atendidas/número de solicitudes requeridas)*100	100%	Clientes Internos
Entrevistar a candidatos	Entrevistas realizadas/Total de entrevistas	Número de entrevistas realizadas/Número de entrevistas requeridas)*100	100%	Clientes Internos
Seleccionar por competencias	Selección de personal/Total de selecciones	(Número de selecciones de personal/Selecciones requeridas)*100	100%	Clientes Externos e Internos
Coordinar la capacitación de la empresa	Capacitaciones atendidas/capacitaciones requeridas	(Número de Capacitaciones realizadas / Número de Capacitaciones solicitadas)*100	100%	Clientes Internos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®**

Unidad o Departamento: VICEPRESIDENCIA DE GESTION

Nombre del cargo: MEDICO

Fecha: MARZO 2012

Experto/s: LUZ MARINA DAZA

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Chequeos preocupacional, ocupacional y postocupacionales	5	4	5	25
2	Implementación y manejo del dispensario anexo al IESS	2	4	5	13
3	Planes de medicina preventiva (vacunación, desparasitación)	4	3	5	20
4	Atención de emergencias	3	2	2	8
5	Desarrollo de procedimientos del consultorios	3	2	3	9
6					
7					

√ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

√ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®**

Hoja No. 2

<b>Transcriba las actividades esenciales del cargo</b>	<b>Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2</b>	<b>Otras competencias (Aptitudes – rasgos) VER ANEXO 3</b>
Chequeos preocupacional, ocupacional y postocupacionales	Salud Ocupacional	Personas y Datos	Identificar las causas fundamentales, Orientación del Servicio	Minuciosidad, Amabilidad
Implementación y manejo del dispensario anexo al IESS	Salud Ocupacional, Gerencia de Salud	Personas y Datos	Organización de Sistemas	Proactivo
Planes de medicina preventiva (vacunación, desparasitación)	Salud Ocupacional	Personas y Datos	Planificación, Organización de Sistemas	Iniciativa, Proactivo, Sociabilidad

√ Recuerde que un cargo posee: **tres (3) Actividades Esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)**

√ Un cargo posee: **cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales**, si el número de **Actividades genéricas es mayor a diez (10)**

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®**

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna “Especifique” para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna “Orden de prioridad”. Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna “Requerimiento” se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓		N/A	①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓		N/A	①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			N/A	①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓		N/A	①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			N/A	①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓		Reglamento Interno IESS, Ministerio de Salud	①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			N/A	①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			N/A	①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			N/A	①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	✓		Salud preocupacional, ocupacional y postocupacionales I	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque con un visto (✓).
- En la columna “Especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza “Manejar programas informáticos”, en la columna “Especifique”, (Programas externos) deberá escribir: “Ms Office, Project, Visio, etc”. Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma “Compers, Sigac, Open flexis, etc”.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1.TDCAM 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1.OFFICE 2. 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>	TODOS	①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①②③
5. Otras destrezas específicas	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipos Médicos	①②③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.**

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

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

**Transcriba a continuación:**

- **Conocimientos académicos,**
- **Destrezas generales,**

<b>Transcriba los conocimientos académicos</b>	<b>Señale</b>	<b>Transcriba las destrezas generales</b>	<b>Señale</b>
1. Salud Ocupacional	① ② ③	1. Orientación de servicio	① ② ③
2. Auditoria SART	① ② ③	2.	① ② ③
3. Normas dispensarios IESS	① ② ③	3.	① ② ③
4.	① ② ③	4.	① ② ③
5	① ② ③	5.	① ② ③
6.	① ② ③	6.	① ② ③
7.	① ② ③	7.	① ② ③
8.	① ② ③	8.	① ② ③
9.	① ② ③	9.	① ② ③
10.	① ② ③	10.	① ② ③
11.	① ② ③	11.	① ② ③
12	① ② ③	12.	① ② ③

**PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**
**METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN ®**
**Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

**CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, VELAR POR LA SALUD ORGANIZACIONAL**

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de Bachiller (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6	Título de Bachiller	
Título de Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>			
Título Profesional (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>		Médico General	
Título de Post-Grado (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>		Salud Ocupacional	

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Actualización en Salud Ocupacional					X	



**Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione relleno el círculo (●)
<input type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input type="radio"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input checked="" type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

**Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales**

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

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

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

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES ®</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?) VER ANEXO 4</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de Efectividad Esperada</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
Chequeos preocupacional, ocupacional y post-ocupacionales	Chequeos realizados/total chequeos	$(\text{Chequeos realizados/total chequeos}) * 100$	100%	Cliente Interno
Implementación y manejo del dispensario anexo al IESS	Cumplimiento de Indicadores/Indicadores solicitados por el IESS	Pasar la auditoria del IESS	100%	Cliente Interno
Planes de medicina preventiva (vacunación, desparasitación)	Cumplimiento del Plan	Personal vacunado y desparasitado	90%	Cliente Interno

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

La empresa Caminosca S.A. es líder en “Estudios, diseños, fiscalización y gerenciamiento de obras de ingeniería” en el Ecuador. Es por esto, que el personal que pertenece a Caminosca S.A. debe ir de la mano con [sus valores](#), visión, misión y políticas.

El proceso de reclutamiento y selección es uno de los subsistemas más importante y crítico para cualquier organización, ya que se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre estamos perdiendo todo el proceso, conjuntamente a esto se pierde tiempo, [dinero](#) e ineficiencia al momento de prestar el servicio.

En esta investigación indagamos el proceso actual de Reclutamiento, Selección e Inducción, el cual no está dando los resultados más óptimos y esperados. Es por esto que se realizó la propuesta para un nuevo Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, el cual inferimos que va ser el más óptimo e idóneo, y a su vez se alcanzará niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos.

El proceso propuesto fue sometido a la consideración del Vicepresidente de Gestión, quien lo validó e informó que será sometido a la consideración del Área de Recursos Humanos, por cuanto es donde se decidirá sobre la propuesta para realizar el cambio de estructura a [Gestión del Talento Humano](#).

## RECOMENDACIONES

Se recomienda el ingreso al sistema Compers de los perfiles de cada puesto, la aplicación de pruebas psicológicas y psicometrías aunque este represente un costo elevado para la empresa; debido que por estos medios se puede detectar si el candidato cumple con los perfiles requeridos.

Finalmente al personal actual con la nueva metodología se le podrá visualizar claramente la brecha que existe entre el perfil que se requiere para el puesto vs el perfil del colaborador y así proceder a acortarla a través de capacitación localizada.

## REFERENCIAS

Alés, H. (2011) Selección por competencias (1ª Ed.) Buenos Aires

Andrés-Pueyo, Antonio. (1997). *Manual de psicología diferencial*. Madrid: McGraw Hill.

Cooper, K.C. (2000). *Effective competency modeling & reporting: A step-by-step guide for improving individual & organizational performance*. New York: American Management Association.

Chiavenato, I. (1995). [Administración](#) de Recurso Humanos. (4ta. Ed.). México, Mac Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). [Introducción](#) a la [Teoría](#) General de la [Administración](#). (4a. Ed.). México, Mac Graw-Hill.

García, Ricardo. (1997). Control de gestión: Conceptos básicos. Bogotá: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Fernández de, A. (2005): "Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos". Primera edición, Madrid, edición digital.

Fernández, A. M. (2006): "Pensemos en las Competencias", disponible en: [HTUhttp://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm)UTH, (consultado: enero 2007).

Juan-Espinosa, M. & Giménez, L. (1996). Diferencias individuales en selección de recursos humanos. En Juan-Espinosa, M., Colom, R. & Quiroga, M. (Eds.), *La práctica de la psicología diferencial en industria y organizaciones* (pp. 23-82). Madrid: Pirámide.

Moreno, Jaime. (2001). Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias.

Peña, M. B. (1987). [Dirección](#) de Personal. (6ª. Ed.). [España](#), Hispano Europea.

Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., & Fleishman, E.A. (1999). (Eds.). *An occupational information system for the 21st century: The development of O\*NET*. Washington, DC: American Psychological Association.

Principios de Administración Reclutamiento y Selección Disponible:  
<http://www.google.com>

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Wood & Payne (1998)

# ANEXOS



# ANEXO 1

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

### METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES ®

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde

F = frecuencia CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada  
CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

#### Gradación de los Factores

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

**ANEXO 1**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

**Ejemplo:**  
**Cargo: Asistente de Selección**

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	4	3	4	<b>16</b>
2. Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	<b>16</b>
3. Entrevistar a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	<b>16</b>
4. Indagar referencias de trabajo.	3	4	3	15
5. Colaborar en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
6. Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Administrar el archivo de selección	5	3	2	11
8. Llamar a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
9. Difundir anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
10. Atender las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
11. Convocar a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7

**FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES**

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

**Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)**

**Cómo identificar las actividades esenciales:**

1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

**Qué significa una actividad esencial:**

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

**ANEXO 2**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

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

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
<b>1. Comprensión Lectora (D)</b>	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
<b>3. Escritura (D)</b>	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
<b>5. Destreza matemática (D)</b>	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
<b>6. Destrezas científicas (D)</b>	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
<b>7. Aprendizaje activo (D)</b>	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
<b>8. Estrategias de aprendizaje (D)</b>	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
<b>10. Pensamiento crítico (D)</b>	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
<b>12. Recopilación de información (D)</b>	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
<b>13. Organización de la información (D)</b>	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
<b>14. Síntesis / Reorganización (D)</b>	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
<b>15. Generación de Ideas (D)</b>	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
<b>16. Evaluación de ideas (D)</b>	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
<b>17. Planificación (D)</b>	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
<b>18. Evaluación de soluciones (D)</b>	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
<b>19. Pensamiento conceptual (D)</b>	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
<b>20. Pensamiento analítico (D)</b>	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
<b>42. Formular una visión (D)</b>	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
<b>43. Percepción de sistemas y entornos (D)</b>	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
<b>44. Identificar consecuencias ulteriores (D)</b>	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
<b>45. Identificación de causas fundamentales (D)</b>	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
<b>46. Juicio y toma de decisiones (D)</b>	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
<b>47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)</b>	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
<b>48. Organización de sistemas (D)</b>	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
<b>49. Manejo del tiempo (D)</b>	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
<b>50. Manejo de recursos financieros (D)</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	

**ANEXO 2**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
<b>2. Escucha activa (P)</b>	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
<b>4. Hablado (P)</b>	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
<b>21. Percepción social (empatía) (P)</b>	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
<b>22. Trabajo en equipo (P)</b>	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
<b>23. Persuasión (P)</b>	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
<b>24. Negociación (P)</b>	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
<b>25. Instrucción (P)</b>	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
<b>26. Orientación de servicio (P)</b>	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
<b>27. Construcción de relaciones (P)</b>	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
<b>28. Asertividad / firmeza (P)</b>	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
<b>29. Orientación / asesoramiento (P)</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
<b>52. Manejo de recursos humanos (P)</b>	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>	
<b>30. Análisis de operaciones (C)</b>	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
<b>31. Diseño de tecnología (C)</b>	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
<b>32. Selección de Equipo (C)</b>	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
<b>33. Instalación (C)</b>	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
<b>35. Comprobación (C)</b>	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
<b>36. Control de operaciones (C)</b>	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
<b>37. Operación y Control (C)</b>	Controlar la operación de equipos o sistemas.
<b>38. Inspección de productos (C)</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
<b>39. Mantenimiento de equipos (C)</b>	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
<b>40. Detección de averías (C)</b>	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
<b>41. Reparación (C)</b>	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
<b>51. Manejo de recursos materiales (C)</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
<b>Destrezas requeridas por interacción mixta</b>	
<b>9. Monitoreo y control (P, C, D)</b>	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

**ANEXO 2**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
<b>11. Identificación de problemas (P, D, C)</b>	Identificar la naturaleza de un problema.
<b>34. Programación (D, C)</b>	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

## ANEXO 3

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

#### Diccionario de Capacidades (Otras Competencias)

*Definición de Capacidad* : Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en período más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Capacidades	Definición Operacional
<b>1. Comprensión Oral</b>	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
<b>2. Comprensión Escrita</b>	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
<b>3. Expresión Oral</b>	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
<b>4. Expresión Escrita</b>	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
<b>5. Fluidez de Ideas</b>	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
<b>6. Originalidad</b>	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
<b>7. Reconocimiento de Problemas</b>	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
<b>8. Razonamiento Deductivo</b>	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
<b>9. Razonamiento Inductivo</b>	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
<b>10. Ordenar Información</b>	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas
<b>11. Flexibilidad Categorial</b>	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
<b>12. Razonamiento Matemático</b>	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
<b>13. Facilidad Numérica</b>	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
<b>14. Velocidad de clausura</b>	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
<b>15. Flexibilidad de clausura</b>	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.
<b>16. Velocidad Perceptual</b>	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
<b>17. Iniciativa</b>	Es la capacidad de adelantarse a comenzar a efectuar algo antes que los demás.

**ANEXO 3**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

<b>Capacidades</b>	<b>Definición Operacional</b>
<b>18. Amabilidad</b>	Es el acto o el estado de comportamiento caritativo a otras personas, es mostrarse afable y cariñoso con el resto de seres humanos
<b>19. Minuciosidad</b>	Es la capacidad de tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles
<b>20. Sociabilidad</b>	Es la facilidad para relacionarse con los demás miembros de la sociedad
<b>21. Tolerancia</b>	Es la capacidad de enfrentar con madurez ante situaciones complejas, difíciles y de presión
<b>22. Memorizar</b>	Recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
<b>23. Persistencia</b>	Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades
<b>24. Proactividad</b>	Es la capacidad de anticiparse a situaciones o eventos generando mejoras
<b>25. Extroversión</b>	Es la actitud caracterizada por la concentración del interés en otras personas generando relaciones interpersonales duraderas
<b>26. Creatividad</b>	Es la capacidad de proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
<b>27. Orientación Espacial</b>	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
<b>28. Visualización</b>	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
<b>29. Atención Selectiva</b>	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados
<b>30. Repartición Temporal</b>	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).
<b>31. Firmeza brazo-mano</b>	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
<b>32. Destreza Manual</b>	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.
<b>33. Destreza Dactilar</b>	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
<b>34. Control de Precisión</b>	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
<b>35. Coordinación de extremidades</b>	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
<b>36. Orientación de respuesta</b>	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
<b>28. Control de rapidez</b>	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
<b>29. Tiempo de Reacción</b>	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
<b>30. Velocidad dedos – muñecas</b>	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.

**ANEXO 3**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

<b>Capacidades</b>	<b>Definición Operacional</b>
<b>31. Velocidad del movimiento de los miembros</b>	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
<b>32. Fuerza Estática</b>	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
<b>33. Fuerza Explosiva</b>	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
<b>34. Fuerza Dinámica</b>	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
<b>35. Fuerza del Tronco</b>	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
<b>36. Flexibilidad de extensión</b>	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
<b>37. Flexibilidad Dinámica</b>	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
<b>38. Coordinación Gruesa del Cuerpo</b>	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
<b>39. Equilibrio Grueso del Cuerpo</b>	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
<b>40. Coordinación Gruesa del Cuerpo</b>	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
<b>41. Equilibrio Grueso del Cuerpo</b>	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
<b>42. Vigor</b>	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
<b>43. Visión Cercana</b>	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
<b>44. Visión Lejana</b>	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
<b>45. Visión Cromática</b>	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
<b>46. Visión Nocturna</b>	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
<b>47. Visión Periférica</b>	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
<b>48. Percepción de Profundidad</b>	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
<b>49. Sensibilidad al Resplandor</b>	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
<b>50. Sensibilidad Auditiva</b>	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
<b>51. Atención en auditorios</b>	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
<b>52. Localización de Sonidos</b>	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
<b>53. Reconocimiento De un discurso</b>	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
<b>54. Claridad de discurso</b>	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.



**ANEXO 4**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

**DICCIONARIO DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES**

**FINANCIEROS**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
1. Rotación de Cuentas por Cobrar	Cuentas por cobrar	Dólares	Cuentas por cobrar / Ventas Totales	Financiamiento entregado en relación a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
2. Período de Cobro	Variación cuentas por cobrar en el período	Dólares	Variación de cuentas por cobrar en el período / Ventas período	Días promedio de cobro en un periodo.
	Ventas período	Dólares		
3. Rotación de Cuentas por Pagar	Cuentas pagadas	Unidades	Cuentas pagadas del período / Total de cuentas del período	Días promedio de pago en un periodo.
	Cuentas totales	Unidades		
4. Margen sobre ventas	Utilidad neta	Dólares	(Utilidad neta / Ventas totales) * 100	Porcentaje de utilidades en relación al total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		
5. Margen de utilidad	Utilidad neta	Dólares	Utilidad neta / Ventas ó Servicios prestados	Utilidad promedio obtenida por las ventas realizadas ó servicios prestados.
	Ventas ó Servicios prestados	Dólares		
6. Crecimiento Financiero	Valor inicial	Dólares	(Valor final / Valor inicial) * 100	Porcentaje de crecimiento financiero.
	Valor final	Dólares		
7. Presupuesto	Gastos	Dólares	(Gastos / Presupuesto)	Cumplimiento del presupuesto
	Presupuesto	Dólares		

**SATISFACCIÓN**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
8. Cobertura del Servicio	Servicios del período	Porcentaje	(Servicios del período / Servicios del período base) * 100	Crecimiento porcentual del servicio en relación a un período base.
	Servicios del período base	Porcentaje		
9. Eficacia del Servicio / Actividad	Servicios – Actividades realizadas	Porcentaje	(Servicios – actividades realizadas / Servicios – actividades programados) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
	Servicios – Actividades programadas	Porcentaje		
10. Retención a Clientes	Total clientes	Número de clientes	(Clientes antiguos / Total de clientes) * 100	Porcentaje de clientes antiguos en relación al total de clientes del período.
	Clientes antiguos	Número de clientes		
11. Satisfacción de Clientes internos y externos	Nivel de satisfacción actual	Porcentaje	(Clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) * 100	Porcentaje de satisfacción de clientes atendidos
	Nivel de satisfacción de base	Porcentaje		
12. Eficiencia en la Actividad / Servicio	Número de Errores	Número	(Total de operaciones - número de Errores/ Total de operaciones) * 100	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
	Total de Operaciones	Número		

## ANEXO 4

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
13. Disminución de Devoluciones	Devoluciones	Unidades	$(\text{Total de Ventas del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de ventas del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las ventas totales de ese mismo período.
	Total de ventas	Unidades		
14. Disminución de Quejas	Quejas recibidas	Unidades	$(\text{Total de clientes} - \text{Quejas recibidas en el período} / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de quejas no recibidas en un período en relación a los clientes de ese mismo período.
	Total de clientes	Cientes		
15. Satisfacción Indirecta a Clientes	Total de clientes	Unidades	$(\text{Total de clientes} - \text{clientes con devoluciones} - \text{clientes con quejas}) / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de clientes satisfechos.
	Clientes con devoluciones	Unidades		
	Clientes con quejas	Unidades		
16. Oportunidad	Fecha de entrega del requerimiento	Tiempo	$(\text{Fecha de entrega del requerimiento} - \text{Fecha de recepción del requerimiento})$	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de su solicitud.
	Fecha de recepción del requerimiento	Tiempo		

## VENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
17. Crecimiento en Ventas	Ventas del período	Dólares	$(\text{Ventas del período} / \text{Ventas del período base}) * 100$	Crecimiento porcentual de las ventas en relación a un período base.
	Ventas del período base	Dólares		
18. Eficacia en Ventas	Ventas realizadas	Dólares	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) * 100$	Cumplimiento de programación de ventas.
	Ventas programadas	Dólares		
19. Cuota de Mercado	Ventas de la empresa	Dólares	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del sector}$	Participación de las ventas de la organización en relación a las ventas del sector.
	Ventas del sector	Dólares		
20. Tamaño Medio de Ventas	Ventas	Dólares	$\text{Ventas} / \text{Número de pedidos}$	Valor promedio de las ventas realizadas.
	Número de pedidos	Número de pedidos		
21. Ventas medias por vendedor	Ventas	Dólares	$\text{Ventas} / \text{Número de vendedores}$	Valor promedio de las ventas realizadas por vendedor.
	Número de vendedores	Número		
22. Eficiencia del Mercadeo	Ventas	Dólares	$(\text{Costos del mercadeo} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en mercadeo en relación al total de ventas.
	Costos del mercadeo	Dólares		
23. Eficiencia de	Ventas	Dólares	$(\text{Costos de publicidad} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la

## ANEXO 4

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
la Publicidad	Costos de publicidad	Dólares	/ Ventas) * 100	inversión en publicidad con relación al total de ventas.
24. Valor relativo de la investigación de mercado	Costo de la investigación	Dólares	(Costo de la investigación / Ventas) * 100	Costo relativo de la investigación de mercados en función de las ventas.
	Ventas	Dólares		
25. Impacto del Estudio de Mercado en Ventas	Costo de la investigación	Dólares	Costo de la investigación / (Ventas período actual - Ventas período anterior)	Costo - beneficio de haber aplicado los resultados del estudio de mercado en función de la variación en las ventas.
	Ventas período anterior	Dólares		
	Ventas período actual	Dólares		
26. Eficiencia del Canal de distribución	Costos del canal	Dólares	(Costo del canal / Ventas del canal) * 100	Costo - beneficio de gestionar el canal de distribución.
	Ventas del canal	Dólares		
27. Participación de un canal de distribución	Ventas del canal de distribución	Dólares	(Ventas del canal de distribución / Ventas totales) * 100	Contribución del canal de distribución a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
28. Participación del Producto	Ventas del producto	Dólares	(Ventas del producto / Ventas totales) * 100	Participación del producto respecto del total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		

### PROCESOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
29. Utilización de la capacidad instalada	Unidades producidas	Unidades	(Unidades producidas / Capacidad teórica) * 100	Porcentaje de la producción obtenida en relación a la capacidad instalada.
	Capacidad teórica	Unidades		
30. Calidad del Proveedor	Devoluciones del período	Dólares	(Total de compras del período - Devoluciones del período / Total de compras del período) * 100	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las compras totales de ese mismo período.
	Compras del período	Dólares		
31. Productividad de la Administración de Materiales	Valor de la producción	Dólares	Costo de la administración de materiales / Valor de la producción	Relación del costo de administración de materiales en relación al valor de la producción.
	Costo de la administración de materiales	Dólares		
32. Eficiencia en Desperdicios	Desperdicios	Dólares	(Costo de producción - Desperdicios / Costo de producción) * 100	Porcentaje de decremento de desperdicios en relación al costo de producción.
	Costo de producción	Dólares		
33. Estado Mecánico	Horas de paro de máquinas por daño	Horas	(Horas de paro de máquinas por daño / Horas de máquina trabajadas) * 100	Porcentaje de tiempo de máquinas paradas por daño en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
34. Intensidad del Mantenimiento	Horas de mantenimiento	Horas	(Horas de mantenimiento / Horas de máquina trabajadas) * 100	Porcentaje de tiempo de mantenimiento en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de máquina trabajadas	Horas		

## ANEXO 4

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES		UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
	35. Eficiencia del Mantenimiento	Horas de paro de máquinas		Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} - \text{Horas de paro de máquinas} / \text{Horas de mantenimiento}) * 100$
Horas de mantenimiento			Horas		
36. Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos	Horas de inactividad		Horas	$(\text{Horas totales disponibles} - \text{Horas de inactividad} / \text{Horas totales disponibles}) * 100$	Porcentaje de horas de actividad de maquinaria o equipos
	Horas totales disponibles		Horas		
37. Calidad de Producto	Unidades defectuosas		Unidad de medida	$(\text{Unidades producidas} - \text{Unidades defectuosas} / \text{Unidades producidas}) * 100$	Porcentaje de unidades no defectuosas del total de producción.
	Unidades producidas		Unidad de medida		
38. Tiempo Medio del Proceso o desarrollo de la actividad	Tiempo inicial		Tiempo	$(\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}) / \text{Unidades producidas} \text{ ó actividades ejecutadas}$	Tiempo promedio de producción o de prestación del servicio y/o actividad.
	Tiempo final		Tiempo		
	Unidades producidas ó actividades ejecutadas		Unidad de medida		
39. Control de Inventarios	Cantidad vendida		Unidad de medida	$(\text{Cantidades vendidas} / \text{Cantidad producida}) * 100$	Porcentaje de producción vendida.
	Cantidad producida		Unidad de medida		
40. Rotación de Inventarios	Ventas totales		Dólares	$\text{Ventas totales} / \text{Inventario}$	Numero de veces que se repono el inventario en un período.
	Inventarios		Dólares		
41. Innovación	Productos ó servicios implementados		Número	$(\text{Productos ó servicios implementados} / \text{Total de productos ó servicios}) * 100$	Porcentaje de productos o servicios implementados sobre el total
	Total de productos ó servicios		Número		
42. Volumen de operaciones	Operaciones realizadas		Número	$(\text{Operaciones realizadas} / \text{Tiempo base}) * 100$	Porcentaje de volumen de actividades realizadas
	Tiempo base		Tiempo		

**ANEXO 4**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

**RECURSOS HUMANOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
43. Productividad del personal	Evaluación de competencias	Porcentaje	$(\text{Evaluación de competencias} / \text{Perfil de competencias}) * 100$	Porcentaje de incremento del nivel de competencia
	Perfil de competencias	Porcentaje		
44. Horas Trabajadas	Horas hombre de ausencia	Tiempo	$(\text{Horas hombre totales} - \text{Horas hombre de ausencia} / \text{Horas hombre totales}) * 100$	Porcentaje de horas trabajadas.
	Horas hombre totales	Tiempo		
45. Permanencia Interna	Traslados y ascensos	Número	$(\text{Total de cargos} - \text{Traslados y ascensos} / \text{Total de cargos}) * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en una unidad administrativa
	Total de cargos	Número		
46. Permanencia Institucional	Retiros	Número	$(\text{Total de empleados} - \text{Retiros} / \text{Total de empleados}) * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en la institución
	Total empleados	Número		
47. Permanencia Específica	Retiros de una clase de cargos	Número	$(\text{Total empleados de la clase} - \text{Retiros de una clase de cargos} / \text{Total empleados de la clase}) * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en una clase ocupacional
	Total empleados de la clase	Número		
48. Capacitación promedio impartida	Horas hombre de capacitación	Tiempo	$\text{Horas hombre de capacitación} / \text{Número de empleados}$	Horas promedio de capacitación.
	Número de empleados	Número		
49. Nivel de Seguridad	Número de accidentes	Número	$\text{Horas hombre trabajadas} - \text{Número de accidentes} / \text{Horas hombre trabajadas}$	Número de incidentes no presentados por horas hombre trabajadas.
	Horas hombre trabajadas	Tiempo		
50. Frecuencia de los Accidentes	Número de accidentes	Número	$\text{Número de accidentes} / \text{Tiempo}$	Número de accidentes en un período de tiempo.
	Tiempo	Tiempo		