

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS EN EL**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, BASADO EN COMPETENCIAS**  
**APLICADO AL ÁREA DE INGENIERÍA DENTRO DE UNA**  
**COMPAÑÍA DE SERVICIOS PETROLEROS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA KATHERINE MASACHE RIVERA**

**QUITO, DICIEMBRE 2013**



**Director:**

Mgtr. Iván Rueda

**Informantes:**

Mgtr. Paúl Idrobo

Mgtr. Katya Naranjo

## ***DEDICATORIA***

Dedico esta tesis a mis padres, que han sido el motor de mi vida, quienes me han enseñado a luchar día a día y me han impulsado a luchar por mis sueños. Les amo con todo mi corazón.

## ***AGRADECIMIENTO***

A Dios y a mi familia, por ser la fuente de inspiración que me motivan a seguir adelante, a Santiago quien estuvo conmigo en todo momento dándome la fortaleza y ánimo para la culminación de este sueño.

**Andrea**

## **1. CONTENIDO PRELIMINAR**

### **1.1. ANALISIS DEL ENTORNO, 1**

- 1.1.1. Entorno Económico, 1**
  - 1.1.1.1. Inflación, 1**
  - 1.1.1.2. PIB, 2**
  - 1.1.1.3. Empleo, 3**
  - 1.1.1.4. Producción de Petróleo en Campo, 4**
  - 1.1.1.5. Precio del Petróleo, 6**
  - 1.1.1.6. Exportaciones Petroleras, 8**
  - 1.1.1.7. Importaciones Petroleras, 13**
  - 1.1.1.8. Riesgo País, 15**
- 1.1.2. Entorno Político, 16**
- 1.1.3. Entorno Medio Ambiental, 19**
- 1.1.4. Entorno Tecnológico, 23**
- 1.1.5. Socio Cultural, 24**
- 1.1.6. Recursos Humanos en el Sector de Servicios Petroleros, 25**

### **1.2. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN, 27**

- 1.2.1. Historia de la Compañía, 27**
- 1.2.2. Ubicación, 28**
- 1.2.3. Estructura Organizacional, 28**
- 1.2.4. Análisis Financiero, 30**
- 1.2.5. Misión y Visión, 34**
- 1.2.6. Valores, 35**
- 1.2.7. Productos, 36**
- 1.2.8. Clientes, 38**
- 1.2.9. Proyectos, 39**
- 1.2.10. Proveedores, 40**
- 1.2.11. Competencia, 41**
- 1.2.12. Infraestructura, Maquinaria y Sistemas, 42**
  - 1.2.12.1. Infraestructura, 42**
  - 1.2.12.2. Maquinaria, 43**
  - 1.2.12.3. Sistemas, 43**
- 1.2.13. Relaciones Comunitarias, 44**
- 1.2.14. Seguridad, Salud y Medio Ambiente, 45**

## **2. DISEÑO DE PROCESOS, 46**

### **2.1. DEFINICIÓN DE PROCESOS, 46**

### **2.2. DIAGRAMACIÓN, 49**

### **2.3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 52**

### **2.4. INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS, 54**

#### **2.4.1. Definición de Indicadores de Gestión, 54**

#### **2.4.2. Clasificación de los Indicadores de Gestión, 55**

- 2.5. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ACTUALES, 56
- 2.6. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES, 57
- 2.7. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS PROPUESTOS, 58
- 2.8. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LOS PROCESOS, 60
  - 2.8.1. Nómina, 60
  - 2.8.2. Finiquitos, 61
  - 2.8.3. Reclutamiento, Selección y Contratación, 61
  - 2.8.4. Inducción, 62

### **3. DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIA, 63**

- 3.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 65
- 3.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS, 67
- 3.3. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA, 69
  - 3.3.1. Características Personales, 69
  - 3.3.2. Actividades Clave, 71
  - 3.3.3. Alto nivel de eficacia, 72
- 3.4. MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS, 74
- 3.5. MÉTODOS DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES, 75
  - 3.5.1. Metodología de Levantamiento de Perfiles - Martha Alles, 75
    - 3.5.1.1. Beneficios de Contar con un programa de descripción de puestos, 76
    - 3.5.1.2. Métodos para reunir información, 77
  - 3.5.2. Metodología de Levantamiento de Perfiles – MPC, 77
    - 3.5.2.1. Pasos para llevar a cabo la metodología MPC, 79
    - 3.5.2.2. Beneficios de la Metodología MPC, 88
- 3.6. DISEÑO DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS, 90
  - 3.6.1. Datos Generales de Identificación, 90
  - 3.6.2. Posición del Cargo dentro del Organigrama, 90
  - 3.6.3. Propósito Principal del Cargo, 91
  - 3.6.4. Educación Formal Requerida, 91
  - 3.6.5. Experiencia Laboral Requerida, 91
  - 3.6.6. Características del Cargo, 91
  - 3.6.7. Requerimientos de Selección y Capacitación, 91
  - 3.6.8. Descripción de las Actividades de la posición, 92
  - 3.6.9. Indicadores de Gestión, 92

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1. CONCLUSIONES, 96
- 4.2. RECOMENDACIONES, 97

### **BIBLIOGRAFIA, 98**

**ANEXO 1, 98**

**ANEXO 2, 173**

**ANEXO 3, 219**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo contiene un Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos en el área de Recursos Humanos basado en competencias aplicado al área de Ingeniería dentro de una compañía de servicios petroleros.

El primer capítulo contiene el análisis del entorno, entendiéndose como tal el análisis de cada uno de los factores que pueden de una u otra manera afectar a la organización, el entorno político, económico, socio cultural, medioambiental, tecnológico y de competencia.

Posteriormente se analizará a la organización como tal, su Historia, Estructura, Filosofía Organizacional, Infraestructura, Maquinaria, Sistemas, Análisis Financiero, Relaciones Comunitarias, SSA entre otros factores.

En el segundo capítulo se identifican los procesos actuales, se presenta su diagramación, debilidades, oportunidades de mejora así como el marco teórico que acompaña todo este análisis. De la misma manera se plantea una propuesta para la mejora de estos procesos y el levantamiento de los procesos restantes que tiene el departamento, recopilando todos en un manual que se muestra como anexo.

En el tercer capítulo se identifican las actividades clave y competencias que tiene cada uno de los cargos del área de ingeniería de la empresa así como los conocimientos, destrezas y atributos de los mismos con el fin de realizar un levantamiento de perfiles, el fin de este capítulo será realizar un Manual de Perfiles que sirva de apoyo al reclutamiento y selección de la organización.

El cuarto Capítulo estará orientado a las conclusiones y recomendaciones que se pueda obtener del estudio que se realizará en esta disertación.

# **1. CONTENIDO PRELIMINAR**

## **1.1. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **1.1.1. Entorno Económico**

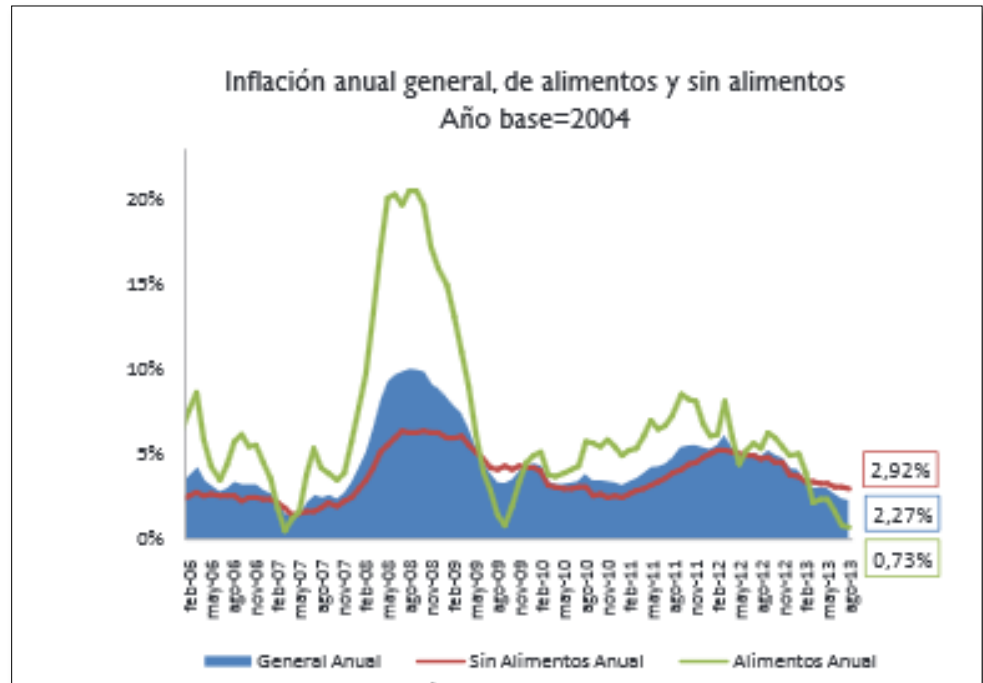
A continuación se van a analizar algunos de los principales indicadores económicos que afectan de manera directa al sector petrolero siendo estos los siguientes:

#### **1.1.1.1. Inflación**

Según datos publicados por el Ministerio Coordinador de Política Económica (2013) en agosto la inflación se ubicó en 2,27% es decir, 2,60 puntos porcentuales menos que la variación de precios del mismo período del año anterior (4,88%) y 0,12 puntos inferior a la inflación anual de julio de 2013 (2,39%), como se puede observar en el gráfico No. 1.

La inflación de la economía ecuatoriana durante el año 2013 continúa con una tendencia decreciente, esto responde al comportamiento, principalmente, del rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas.

**Gráfico No. 1 Inflación anual general, de alimentos y sin alimentos**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013

**Elaborado Por:** MCPE

### 1.1.1.2. PIB

Según datos publicados por el Banco Mundial, (2012) el Ecuador tuvo un PIB de \$84.04 mil millones. Debido a los efectos de la crisis global, en 2009 el crecimiento del PIB se redujo al 0,6%. No obstante, en 2010 la economía ecuatoriana comenzó a recuperarse, con una tasa de crecimiento del 3,0% llegando al 7,8% en el 2011 (el tercero más alto de la región). En 2012 la economía se mantuvo fuerte, con una tasa de crecimiento del 5,1%.

### 1.1.1.3. Empleo

Según datos publicados por el Ministerio Coordinador de Política Económica (2013) para diciembre de 2012, el desempleo a nivel nacional se ubicó en el 4,12% de la Población Económicamente Activa, 0,9 puntos menos que la tasa de desempleo de diciembre de 2007 (5,0%) y 0,1 puntos menos que diciembre de 2011 (4,21%).

La ocupación plena nacional, es decir aquella proporción de la PEA que tienen un ingreso mayor al SBU, y que no desean trabajar más horas se ubicó en el 42,8%, la mayor tasa de ocupación nacional plena desde junio de 2007 (43,3%). Así, la tasa de ocupados plenos se incrementó en 7,5 puntos porcentuales, tras haber mostrado un nivel de 35,3% en diciembre de 2007; y, se incrementó en 1,8 puntos con respecto al mes de diciembre de 2011 (40,9%).

Por otro lado, la tasa de subempleo nacional bruto fue de 50,9%, registrando una reducción 7,8 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2007 (58,7%), y de 3,4 puntos porcentuales en relación al mes de diciembre del año anterior (54,3%). Así, el número de personas pertenecientes a la PEA que tienen una forma de ocupación inferior -ya que no logran trabajar el número de horas que quisieran, o que aún trabajando esas horas ganan un salario

inferior al legal- continúa disminuyendo llegando a su nivel más bajo desde Junio de 2007.

#### **1.1.1.4. Producción de Petróleo en Campo**

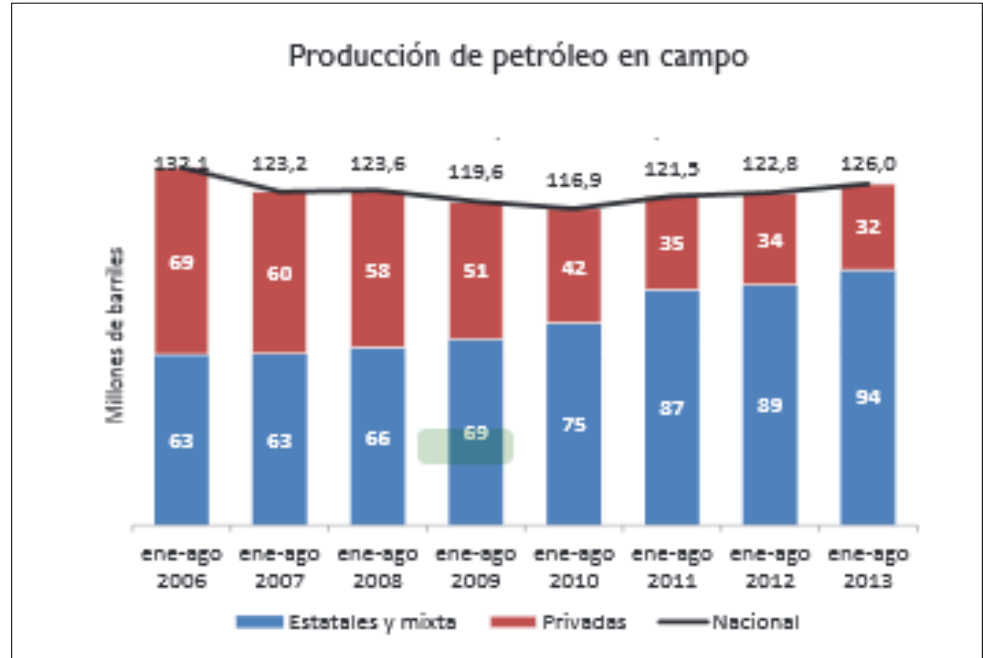
Como se puede Observar en el gráfico No.2, Según el Ministerio Coordinador de la Política Económica (2013) en el período enero – agosto del 2013, la producción de petróleo crudo en el campo ascendió a 126 millones de barriles, que comparado con los 123 millones de barriles producidos en igual período del año anterior, presenta un incremento de 2,6%. El nivel de producción alcanzado durante este periodo, es el más alto desde 2007 y refleja la inversión petrolera, realizada básicamente en los últimos años, por parte del sector público, lo que ha permitido revertir la declinación natural de los campos maduros.

En cuanto a la estructura porcentual por tipo de empresa, se observa que un 61,4% de la producción petrolera corresponde a lo extraído por la empresa estatal Petroamazonas, un 13,4% a la empresa mixta Río Napo y el 25,2% restante se relaciona con lo producido por las empresas privadas, las cuales, desde enero de 2011, trabajan bajo la modalidad de prestación de servicios. Cabe destacar que, en

conjunto, las empresas estatal y mixta, agrupan el 74,8% de producción de crudo.

La mayor producción petrolera, durante los ocho primeros meses de 2013 se atribuye principalmente a la empresa mixta Río Napo, que incrementó la producción de crudo un 25,4% (equivalente a 3,4 millones de barriles ), pasando de 13,5 millones de barriles en el período enero - agosto de 2012 a 16,9 millones de barriles en similar período de 2013.

En cuanto a la producción estatal, se observa un incremento de 2,8% (2,1 millones de barriles) al llegar a 77,3 millones de barriles a agosto de 2013. Por su parte, la producción de las empresas privadas ascendió a USD 31,8 millones de barriles, que frente a los 34,1 millones de barriles del mismo período de 2012, refleja una reducción de 6,8% (o 2,3 millones de barriles).

**Gráfico No. 2 Producción de Petróleo en Campo**

**Fuente:** Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2013

**Elaborado Por:** MCPE

#### 1.1.1.5. Precio del Petróleo

Según el Ministerio Coordinador de la Política Económica (2013)

En agosto de ese año, como se puede observar en el gráfico No. 3, el precio del crudo referencial WTI se ubicó en USD 106,5 por barril, esto significa un incremento 13,1% con respecto al precio un año atrás y un aumento de 1,9% en relación a la cotización del mes anterior. En promedio, hasta agosto de 2013, el crudo WTI se cotizó en USD 97,1 por barril, es decir ligeramente superior al precio en

igual período del año anterior (USD 96,4 por barril), que en términos porcentuales presenta un incremento de 0,6%.

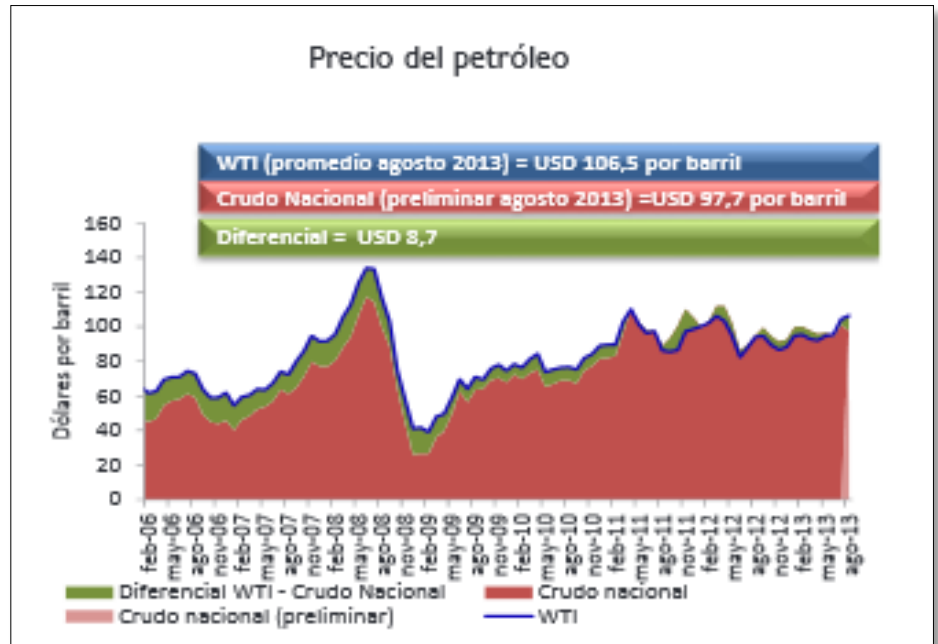
En cuanto a la cesta de crudo nacional, conformada por el crudo oriente y napo exportado por las empresas estatal, mixta y privadas, en agosto de 2013, la cotización fue de USD 97,7 por barril, es decir, un incremento de 2,7% con respecto al precio en agosto de 2012 (USD 95,1 por barril) pero una reducción de 3,3% en relación al precio del mes de julio de 2012 (USD 101,1 por barril). De forma acumulada, en el período enero – agosto de 2013, el precio del crudo nacional se situó en USD 97,9 por barril; esta cotización representa una disminución interanual de 2% con respecto al precio en igual período del año pasado (USD 99,9 por barril).

Es importante puntualizar que en julio y agosto de 2013 los precios del crudo se registraron en niveles altos con respecto a los meses precedentes debido principalmente a:

1. tensiones políticas en el Medio Oriente,
2. anuncios de continuidad de la política monetaria expansiva por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos,
3. después de dos años la tasa de desempleo en la Zona Euro se mantuvo en el mismo nivel; y,

4. los stocks de crudo en Estados Unidos en julio y agosto se registraron en niveles inferiores en comparación al primer semestre del año.

**Gráfico No. 3 Precio del Petróleo**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013

**Elaborado Por:** MCPE

#### 1.1.1.6. Exportaciones Petroleras

En cuanto a las exportaciones petroleras, Según el Ministerio Coordinador de la Política Económica (2013) como se pueden observar en los gráficos 4 y 5, de acuerdo a la información disponible al momento, durante los siete primeros meses de 2013, el volumen exportado de productos petroleros ascendió a 83 millones

de barriles, que frente a 84 millones de barriles exportados en similar período de 2012, se registró una reducción interanual de 1,5%.

Las exportaciones petroleras se encuentran conformadas en un 96% por petróleo crudo y un 4% por derivados de petróleo.

Por un lado, las exportaciones de petróleo crudo registraron un incremento de 4,4% en volumen, al alcanzar 79 millones de barriles en el período enero – julio 2013, de los cuales el 88,2% (70 millones de barriles) corresponde a comercialización de la empresa pública EP Petroecuador, mientras que el 11,8% restante (9 millones de barriles) corresponde a lo exportado por las empresas privadas, barriles que recibieron como pago por la tarifa de prestación de servicios. Cabe indicar que, entre el 2013 y 2012 (período enero - julio), las exportaciones de petróleo efectuadas por EP Petroecuador se incrementaron 5,1%, mientras que las exportaciones de empresas privadas disminuyeron 0,9%.

Por otro lado, en los siete primeros meses de 2013, se exportó 55,3% menos volumen de derivados de petróleo en comparación con similar período de 2012. En efecto, mientras en el período enero - julio del año anterior se exportaron 8,3 millones de barriles

de derivados de petróleo, en similar período de 2013, las ventas externas de derivados ascendieron a 3,7 millones de barriles. La reducción obedece a una menor producción del principal derivado de exportación, del país el Fuel Oil No. 6. Así, en el período analizado se registró una disminución de 47,1% en la producción de este derivado, comportamiento que se relaciona con los paros de la principal refinería del país, la Refinería de Esmeraldas, para reacondicionarla y optimizar su producción.

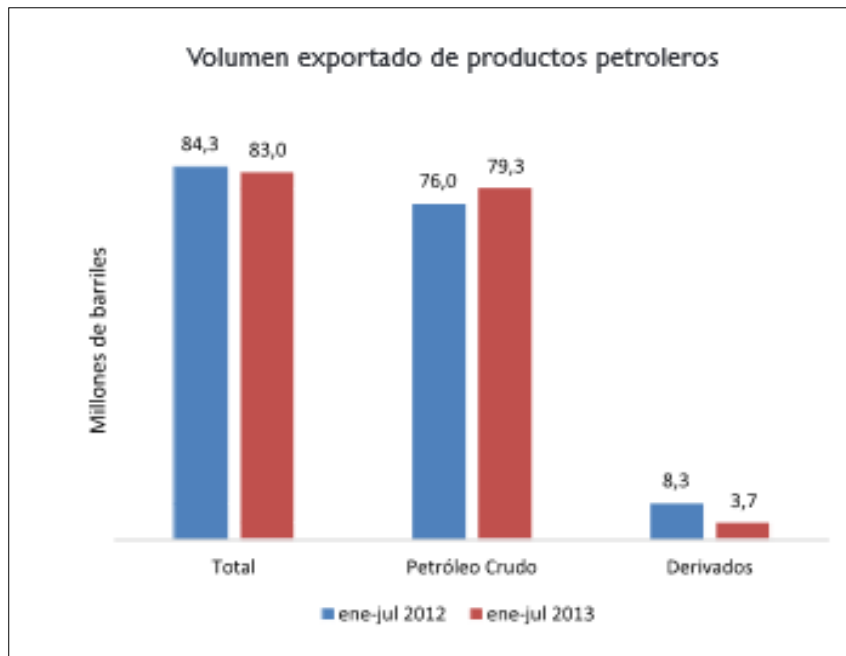
Se destaca que, en el período analizado el 89,4% de las exportaciones de derivados fueron realizadas por la empresa estatal EP Petroecuador, mientras que el 10,6% restante corresponde a exportaciones de empresas privadas y que se refieren a productos como grasas, aceites, lubricantes entre otros.

El precio promedio de exportación de crudo, en los siete primeros meses de 2013, se ubicó en USD 98,01 por barril, presentan una reducción de 2,5% con respecto al precio promedio de similar período del año anterior (USD 100,6 por barril). Cabe destacar que, el año anterior el precio del crudo ecuatoriano se encontraban en niveles altos debido a una alta demanda de crudo para refinar, factor que unido al diferencial positivo respecto al precio del crudo

referencial WTI, permitieron generar mayores ingresos a la economía.

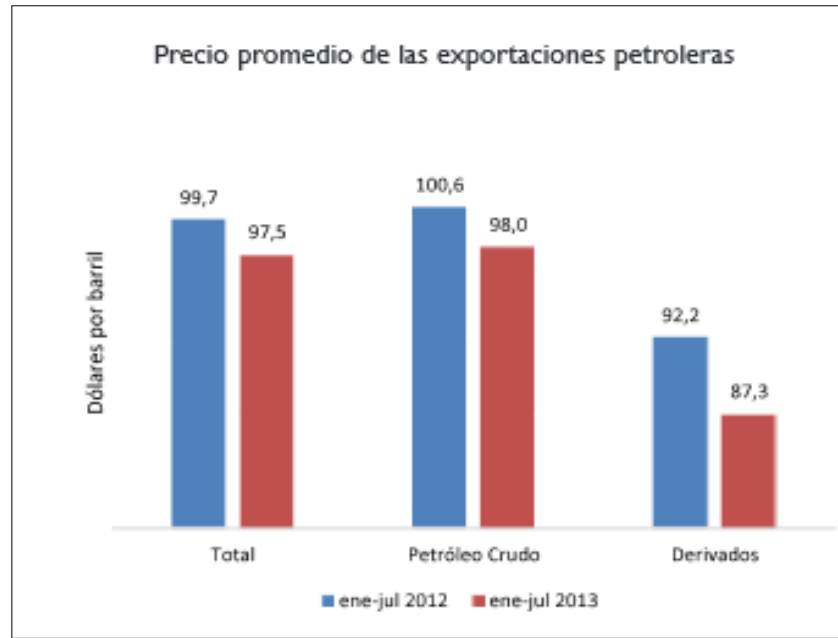
A partir de mediados del presente año, el diferencial se ha tornado negativo puesto que se han eliminado ciertas distorsiones del mercado internacional presentadas en períodos anteriores, es así que se han solucionado los problemas de abastecimiento a las refinerías del Golfo de México que presentaba Estados Unidos, mediante una mayor producción de petróleo y la construcción de oleoductos. Actualmente, dado que el crudo nacional es más pesado que el crudo marcador WTI (menor grado API) su cotización tiende a ser menor y, consecuentemente, el diferencial con el que se negocia ha pasado a ser negativo.

El valor total recibido por exportaciones petroleras en los siete primeros meses de 2013 fue de USD 8.097 millones que frente a los USD 8.408 millones registrados en similar período del año anterior, presenta una reducción interanual de 3,7%.

**Gráfico No. 4 Volumen Exportado De Productos Petroleros**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2013

**Elaborado Por:** MCPE

**Gráfico No. 5 Precio Promedio de las exportaciones petroleras**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2013

**Elaborado Por:** MCPE

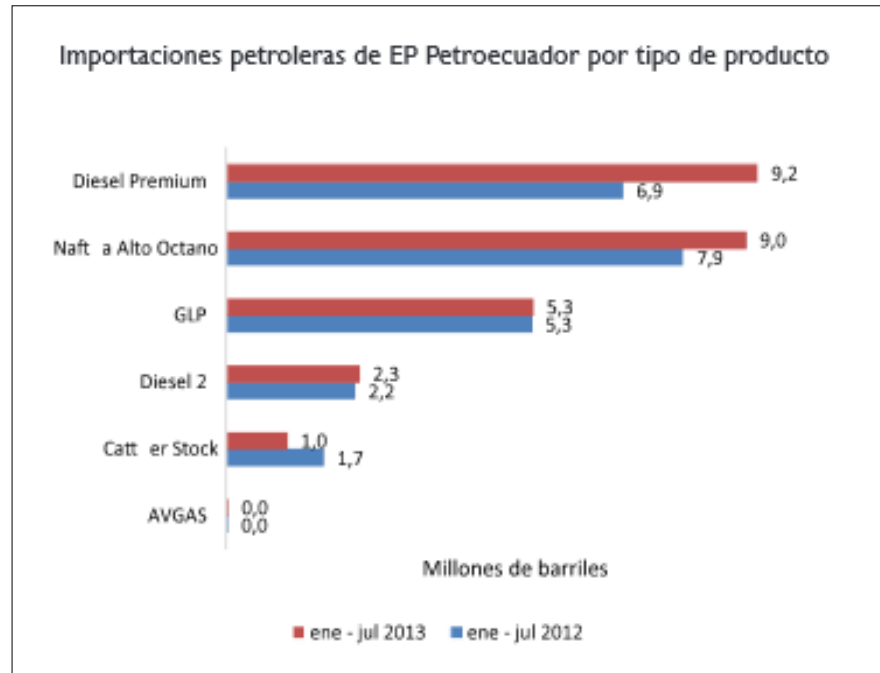
#### 1.1.1.7. Importaciones Petroleras

En el período enero - julio de 2013, Según el Ministerio Coordinador de la Política Económica (2013) el país importó combustibles y lubricantes por un valor de USD 3.326 millones; cantidad que representa un aumento de 12,3% con respecto a lo importado en similar período de 2012 (USD 2.962 millones). El incremento se relaciona principalmente con un efecto volumen. En efecto, entre el 2013 y el 2012 (período enero - julio) el volumen de

las importaciones petroleras se incrementó 11,9%, mientras que el precio unitario aumentó un 0,4%.

El mayor volumen importado se relaciona a la creciente demanda interna y a la política adoptada en noviembre del 2011 para mejorar la calidad de los combustibles. En este sentido se observa que las compras externas de combustibles de mejor calidad han aumentado. Por una parte, el Diesel Premium (DP) se ha incrementado 34,1% entre el 2013 y 2012 (primeros siete meses). Así, mientras en el período analizado del año anterior se importaba 6,9 millones de barriles de DP, este año se registraron compras externas por 9,2 millones de barriles. Otro producto, que contribuye de manera importante al aumento de las importaciones petroleras totales es la Nafta de Alta Octano (NAO). En este sentido se señala que entre enero y julio del año anterior se importaron 7,9 millones de barriles de (NAO), mientras que, en igual período de este año se compraron del exterior 9 millones de barriles, es decir un incremento interanual de 13,8%, como se observa en el gráfico No. 6.

**Gráfico No. 6 Importaciones Petroleras de EP Petroecuador por tipo de producto**



**Fuente:** Gerencia de EP Petroecuador, 2013

**Elaborado Por:** MCPE

#### 1.1.1.8. Riesgo País

Según las estadísticas del BCE, el riesgo país a Octubre del 2013, se encuentra en 502 puntos. El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

### **1.1.2. Entorno Político**

Dentro del Entorno Político cabe nombrar ciertos puntos trascendentales en el desarrollo del país:

Como es conocido, el entorno político es un punto crítico para todas las organizaciones del país, si bien es cierto el gobierno actual ha impulsado con fuerza la producción también es cierto que las empresas se han visto afectadas por leyes que benefician en su mayoría al trabajador pero que no lo hacen así con el empleador.

Existe inestabilidad en el staff gubernamental, es decir que en estos años, han existido varios cambios de ministros, vice ministros, asambleístas entre otros, lo que genera que el cambio en la legislación varíe de una manera constante.

Es por esto que las empresas sienten poca o casi nula estabilidad frente a su entorno político.

Dentro del sector petrolero, así como algunos otros sectores de la economía de nuestro país, la corrupción es un tema que agrava aún más las cosas, no solo en el ámbito monetario si no en los puestos gubernamentales que hacen que la legislación se mantenga en constantes cambios.

Otro factor de inestabilidad para las empresas del sector, es que una buena parte de la extracción y refinación del crudo se realiza por parte del Gobierno, lo que ha llevado a algunas empresas como la mencionada a centralizar sus contratos con el estado.

Las empresas ecuatorianas, debido al riesgo que tienen por la inestabilidad existente, son poco confiables ante empresas extranjeras que quieren invertir capital en el Ecuador.

Dentro de estos parámetros, también existen leyes, reglamentos y códigos que rigen entorno político en el sector petrolero entre los cuales están las siguientes:

- Constitución República del Ecuador
- Ley de Hidrocarburos

- Decreto 1247 - Reglamento de Consulta Previa en los Procesos de Licitación y Asignación de Áreas y Bloques Hidrocarburíferos (Julio 19, 2012).
- Suplemento Registro Oficial 244 - Ley Reformativa Ley Hidrocarburos y Ley Regimen Tributario Interno (Julio 27, 2010).
- Reglamento de Aplicación de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos (Noviembre 15, 2010).
- Acuerdo Ministerial 169 Principios y Deficiones Legales Ambientales (Ago 30, 2011).
- Lineamientos para Auditorías Integrales (Febrero 2011).
- Decreto 989 Reglamento Contratación Ecuador Estratégico EP (Diciembre 29, 2011).
- Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado (Nov 28, 2011).
- Código Orgánico Producción, Comercio e Inversiones remitido al Ejecutivo por Asamblea (Noviembre 16, 2010).

- Proyecto Código de la Producción, Comercio e Inversiones versión 03082010 (Agosto 03, 2010).

### **1.1.3. Entorno Medioambiental**

Para el sector petrolero, es de vital importancia controlar y preservar de una manera eficiente los recursos de los que dispone. Para ello, en la constitución de la República del Ecuador se han establecido los siguientes artículos:

**Art. 396.-** El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño.

En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los

daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles.

**Art. 397.-** En caso de daños ambientales el Estado actuará de manera inmediata y subsidiaria para garantizar la salud y la restauración de los ecosistemas.

Además de la sanción correspondiente, el Estado repetirá contra el operador de la actividad que produjera el daño las obligaciones que conlleve la reparación integral, en las condiciones y con los procedimientos que la ley establezca. La responsabilidad también recaerá sobre las servidoras o servidores responsables de realizar el control ambiental. Para garantizar el derecho individual y colectivo a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, el Estado se compromete a:

1. Permitir a cualquier persona natural o jurídica, colectividad o grupo humano, ejercer las acciones legales y acudir a los órganos judiciales y administrativos, sin perjuicio de su interés directo, para obtener de ellos la tutela efectiva en materia ambiental, incluyendo la posibilidad de solicitar medidas cautelares que permitan cesar la amenaza o el daño ambiental

materia de litigio. La carga de la prueba sobre la inexistencia de daño potencial o real recaerá sobre el gestor de la actividad o el demandado.

2. Establecer mecanismos efectivos de prevención y control de la contaminación ambiental, de recuperación de espacios naturales degradados y de manejo sustentable de los recursos naturales.
3. Regular la producción, importación, distribución, uso y disposición final de materiales tóxicos y peligrosos para las personas o el ambiente.
4. Asegurar la intangibilidad de las áreas naturales protegidas, de tal forma que se garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas de los ecosistemas. El manejo y administración de las áreas naturales protegidas estará a cargo del Estado.
5. Establecer un sistema nacional de prevención, gestión de riesgos y desastres naturales, basado en los principios de inmediatez, eficiencia, precaución, responsabilidad y solidaridad.

**Art. 398.-** Toda decisión o autorización estatal que pueda afectar al ambiente deberá ser consultada a la comunidad, a la cual se informará amplia y oportunamente. El sujeto consultante será el Estado. La ley regulará la consulta previa, la participación ciudadana, los plazos, el sujeto consultado y

los criterios de valoración y de objeción sobre la actividad sometida a consulta.

El Estado valorará la opinión de la comunidad según los criterios establecidos en la ley y los instrumentos internacionales de derechos humanos.

Si del referido proceso de consulta resulta una oposición mayoritaria de la comunidad respectiva, la decisión de ejecutar o no el proyecto será adoptada por resolución debidamente motivada de la instancia administrativa superior correspondiente de acuerdo con la ley.

**Art. 399.-** El ejercicio integral de la tutela estatal sobre el ambiente y la corresponsabilidad de la ciudadanía en su preservación, se articulará a través de un sistema nacional descentralizado de gestión ambiental, que tendrá a su cargo la defensoría del ambiente y la naturaleza.

Es importante destacar, que Petroamazonas, tiene una política específica para el área de Seguridad, Salud y Ambiente que establece el compromiso de la organización con la identificación y prevención de los riesgos asociados con las instalaciones y el desarrollo de las actividades, la conservación del ecosistema, el cumplimiento de la ley y el debido respeto a las comunidades del área de influencia.

Otro aspecto de importancia, en la explotación del Yasuní ITT, con el fin de obtener más ingresos económicos destinados a la inversión social en los sectores más vulnerables del país, al igual que para impulsar el cambio de matriz productiva.

El Estado tiene un contingente especial y multidisciplinario conformado por antropólogos, biólogos, e ingenieros forestales para responder y detener los posibles impactos que la extracción petrolera de los bloques 43 y 31 del Parque Nacional Yasuní.

#### **1.1.4. Entorno Tecnológico**

Para una eficaz extracción del crudo, es bien conocido que se debe contar con el equipo tecnológico necesario tanto para la exploración como para la explotación del mismo.

En la actualidad Ecuador cuenta con nueva tecnología que le permite la extracción de una mayor cantidad de barriles por día. Según una entrevista realizada por el diario el Universo agosto 2013, al señor Wilson Pástor, comenta que “Se están utilizando siete nuevas tecnologías, no convencionales, no de ensayo. Se probaron en Pañacocha y se están probando en el Bloque 31 por el cual se minimiza el impacto ambiental.

### **1.1.5. Entorno Socio Cultural**

Al ser el Ecuador un país que depende en buena parte de sus exportaciones petroleras, es importante tomar en cuenta la producción y las prospecciones de extracción de Petróleo para los próximos años.

Según datos publicados por El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, la extracción de petróleo alcanzará los 550 000 barriles diarios, antes de finalizar el 2013, debido a factores como la perforación de nuevos pozos, el mantenimiento de pozos existentes y la participación de empresas privadas, lo que nos indica que al haber una mayor producción del crudo las exportaciones aumentarían.

Según el ministro de Finanzas, Patricio Rivera, 2013, se prevé un presupuesto de USD 28 x 466 millones, superior a los USD 26 510 millones contemplados para este año. Asimismo, prevé ingresos petroleros por USD 4 597 millones, es decir, un 16% más que en el actual ejercicio fiscal.

De la misma manera cabe mencionar, que uno de sus principales derivados, La Gasolina, esta ha mantenido un subsidio considerable a lo largo del tiempo en el país. Sin embargo si este subsidio llegara a eliminarse, los consumidores se verían altamente afectados, ya que con la subida de este

insumo, muchos factores se verían alterados, entre ellos una posible subida de la inflación.

#### **1.1.6. Recursos humanos en el sector de servicios petroleros**

Dentro de las empresas del sector de servicios petroleros, existe una fuerte similitud en algunos aspectos, tomando como modelo a la compañía a la que se está analizando, se puede mencionar lo siguiente:

- **Alta rotación de empleados:** Al ser empresas que en su mayoría trabajan bajo contrato para un proyecto puntual, contratan al personal bajo esta modalidad, es decir Contratos por Obra. Este tipo de contrato le permite a la empresa contar con el personal para el tiempo adecuado y posteriormente procede a liquidarlos. Sin embargo al personal este tipo de contrato no le es beneficioso ya que por su naturaleza no brinda estabilidad al mismo.
- **Oferta de Trabajo y Remuneraciones:** Uno de los principales objetivos del Gobierno para el año 2013, ha sido el de aumentar significativamente la obra pública, entendiéndose dentro de esta la construcción de diversos proyectos, razón por la cual la oferta de trabajo aumentó considerablemente y como era de esperarse la demanda de

trabajadores técnicos incrementó, esto causó la subida, en algunos casos, abrupta de sueldos dentro del sector.

Por otro lado cabe mencionar que existe una diferencia de remuneraciones en relación a las operadoras y empresas de servicios, ya que en las primeras son mayores y con mejores beneficios al personal.

- **Desarrollo del personal:** La mayoría del personal de estas empresas al no tener una estabilidad laboral, no cuenta con un plan de formación o desarrollo dentro de su carrera profesional. Los profesionales que laboran dentro de este sector, debe buscar por su cuenta capacitación, especialmente en el área técnica.
- **Beneficios al personal:** Dentro de los beneficios comunes que estas empresas brindan para los colaboradores están tres principales, hospedaje, alimentación y movilización. Estos beneficios se han considerado ya que en muchos de los casos los campamentos se encuentran en las afueras y los colaboradores no pueden salir de su lugar de trabajo y el Código del Trabajo en su artículo 42 plantea que: Se deben establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en un número de cincuenta o más en la fábrica o empresa y los locales estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.

## **1.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

La información que se presenta a continuación es el producto de entrevistas y reuniones realizadas durante el mes de Abril del 2013, con la Dirección Administrativo Financiera, Gerente de Operaciones y Gerente General de la Compañía, así como también con las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos quienes brindaron su mejor disposición para que este proyecto pueda ser desarrollado.

Este análisis permitirá analizar y establecer las condiciones internas y externas en las que se desenvuelve esta Compañía y en base a estas, tomar las medidas preventivas y correctivas para generar eficiencia en las operaciones.

### **1.2.1. Historia de la Compañía**

La Compañía es una empresa familiar de capital netamente ecuatoriano, fundada en noviembre de 1996, en Quito que ofrece servicios de ingeniería, construcción, procura y gerenciamiento de proyectos dentro del sector petrolero.

La empresa inicio sus actividades como una micro empresa con 3 fundadores y con 6 personas que cumplían las veces de personal administrativo de la empresa.

Sus primeras oficinas estuvieron ubicadas por el Sector de la República y a medida de las necesidades y con el crecimiento tanto de proyectos como de personal se trasladaron a sus oficinas actuales en la Granados, primero se hizo la adquisición de una oficina que serviría para la parte administrativa y con el pasar de los años se adquirieron las oficinas para el personal técnico de ingeniería, en la actualidad se ha convertido en una de las más importantes dentro de su sector y ha podido ir ampliando la oferta de los servicios que prestan en la actualidad.

### **1.2.2. Ubicación**

La empresa se encuentra actualmente ubicada en la Av. De los Granados.

El Campamento “La Victoria” se encuentra ubicado en Shushufindi Km 7.

Y finalmente la Planta de Producción que se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro.

### **1.2.3. Estructura Organizacional**

La empresa tiene principalmente dos tipos de colaboradores, los que trabajan en las oficinas de Quito y los que trabajan en el Campo. Se puede decir que la mayor concentración de trabajadores es en campo.

La Compañía cuenta con alrededor de 1600 empleados bajo su nómina, de los cuales aproximadamente el 94% de los mismos trabajan en el oriente.

Como se puede observar en el Cuadro No. 1, la empresa se encuentra dividida bajo la siguiente Estructura Organizacional:

La estructura de esta compañía se centra en dos Direcciones, por un lado la de Operaciones que abarca básicamente el área técnica y la otra la Administrativo Financiero que abarca el área de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y Campamentos.

Por otro lado existen las 3 áreas que son manejadas directamente por Gerencia General y entre ellas están la de Servicios Especializados, Sistemas Integrados de Gestión y Procura y Logística.

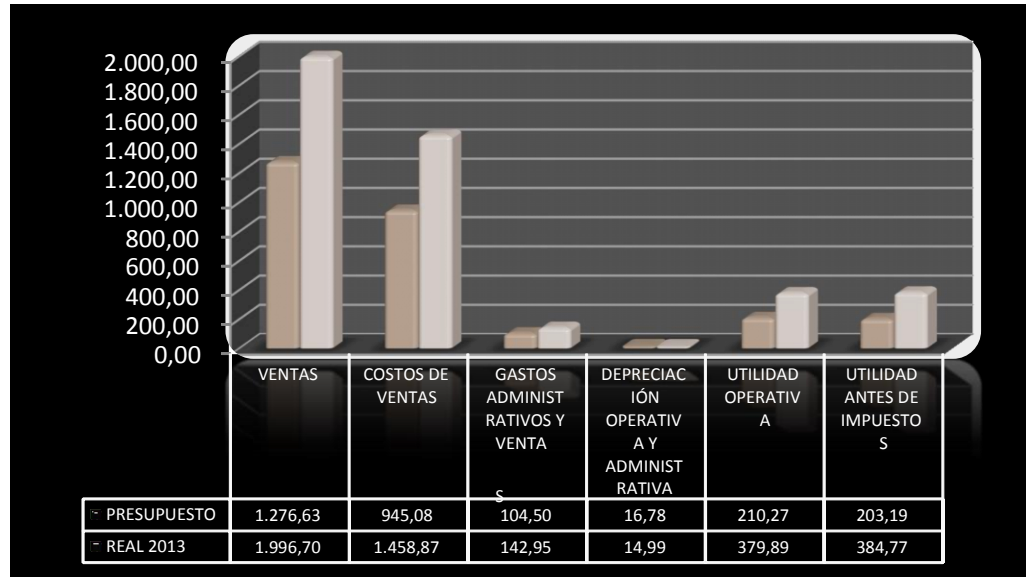
Toda la estructura está organizada de tal manera que se abarcan todas las áreas de la organización para un control adecuado de la gestión.

#### **1.2.4. Análisis Financiero**

Como se puede observar en el gráfico No. 7 el cumplimiento de la utilidad frente al forecast es del 89% más, un mejor nivel de ventas ha sido la causa principal, el costo sube por efecto del incremento de las ventas sin embargo en relación porcentual a las ventas este se ha mantenido a lo planificado.

## Gráfico No. 7

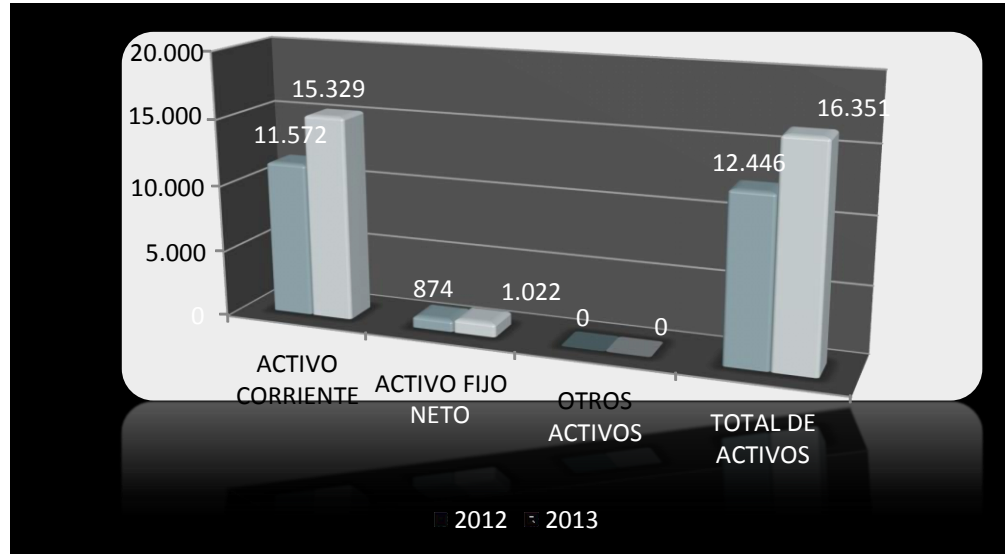
## Evaluación Presupuestaria 2013



**Fuente:** Departamento Financiero, Empresa Estudiada, 2013

**Elaborado por:** Andrea Masache

Como se puede observar en el gráfico No. 8, el activo crece en 4 millones el efecto se encuentra en la parte corriente donde crecen cuentas por cobrar en \$ 2,5 millones y la de inventarios en \$ 1,1 millones. Al momento existen problemas de cobranza con el principal cliente de la empresa.

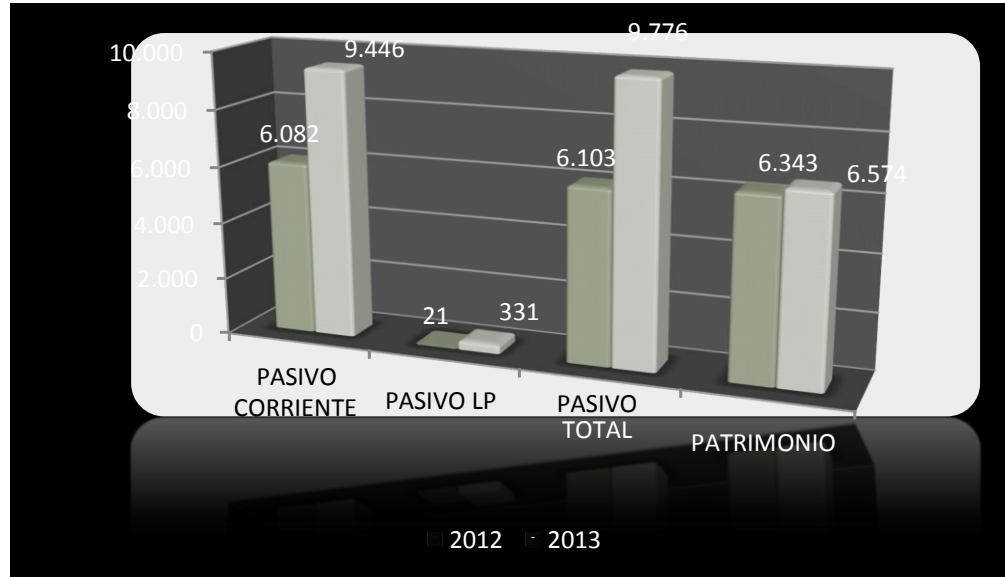
**Gráfico No. 8****Inversión Agosto 2013 (miles de dólares)**

**Fuente:** Departamento Financiero, Empresa Estudiada, 2013

**Elaborado por:** Andrea Masache

Como se puede observar en el gráfico No. 9, el financiamiento crece por el lado del pasivo el cual se incrementa en \$ 3,6 millones prácticamente todos en el corto plazo, las cuentas que presenta mayor incremento son la de anticipos clientes que aumenta en \$ 2,1 millones, proveedores en \$ 457 mil e ingresos diferidos en \$ 342 mil.

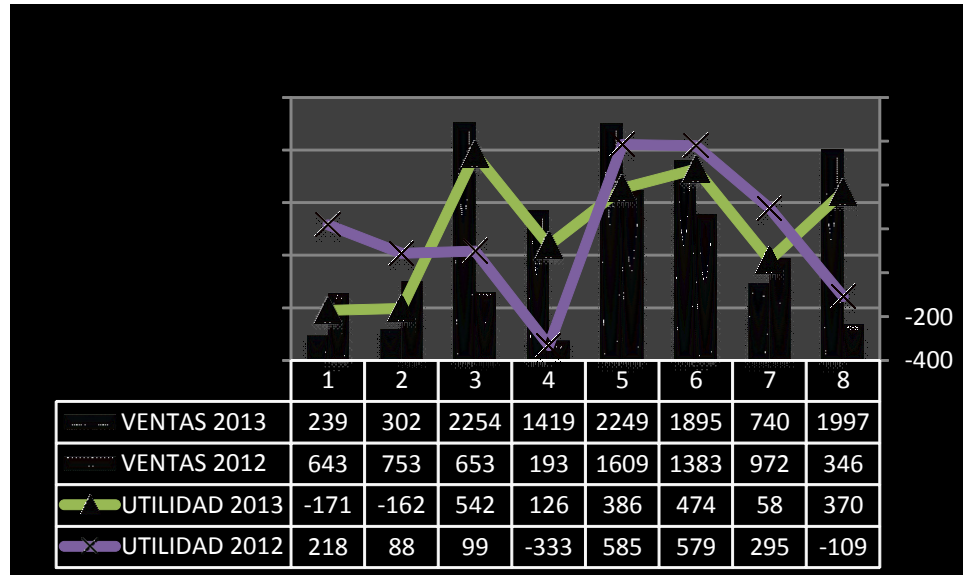
El patrimonio no presenta mayores diferencias en relación al año anterior.

**Gráfico No. 9****Financiamiento (miles de dólares)**

**Fuente:** Departamento Financiero, Empresa Estudiada, 2013

**Elaborado por:** Andrea Masache

Como se puede observar en el gráfico No. 10, hasta agosto del año 2013 las ventas y la utilidad ha aumentado considerablemente en relación al año anterior, esto se debe principalmente al nuevo proyecto que adquirió la compañía.

**Gráfico No. 10****Comparativo de Ventas y Utilidades a Agosto 2011 - 2012**

**Fuente:** Departamento Financiero, Empresa Estudiada, 2013

**Elaborado por:** Andrea Masache

**1.2.5. Misión y Visión**

Como parte de la filosofía organizacional, para el año 2012 la compañía planteó su Misión y Visión Organizacional.

**Misión**

Desarrollar Proyectos de Ingeniería, Procura, Construcción y Servicios Especializados en el Sector Petrolero. Con talento humano competente, motivado y comprometido logramos clientes satisfechos, impulsamos el desarrollo del país y cuidamos el medio ambiente.

**Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel mundial, líder en el desarrollo de proyectos de Ingeniería, Procura, Construcción y Servicios Especializados, con personal de alto nivel técnico y calidad humana, respetada por sus estándares éticos y excelencia.

**1.2.6. Valores**

Para la Directiva, es importante los valores que deben tener cada uno de los colaboradores que ingresan a formar parte del nuevo equipo por lo cual ha planteado aquellos que se han considerado que son indispensables para el convivir diario de todos los colaboradores de la institución, entre ellos están los siguientes:

- Integridad
- Respeto
- Confianza
- Honestidad
- Proactividad
- Responsabilidad

Adicional a los valores que se han planteado, para la compañía, es muy importante que sus colaboradores, puedan tener las siguientes características al momento de ingresar a la organización:

- Excelencia
- Trabajo en Equipo
- Pasión por el trabajo
- Actitud de Servicio
- Actitud Positiva

Según entrevistas mantenidas con la Alta Dirección de la compañía, estas características, se han planteado ya que se quiere dar un valor agregado a cada una de las actividades que los colaboradores desempeñan en sus diferentes áreas de trabajo.

#### **1.2.7. Productos**

Los servicios que oferta actualmente, son ejecutados por un equipo de profesionales técnicos, con participación a tiempo completo que manejan diversas metodologías de trabajo, dentro de estas se puede mencionar a las diferentes disciplinas que maneja la empresa como la civil, mecánica, eléctrica química y de instrumentación y control.

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

- **Ingeniería**

Dentro de las diferentes ramas como civil, mecánica y eléctrica.

- **Construcción**

Dentro de los proyectos de construcción, la empresa maneja principalmente obras civiles, eléctricas y mecánicas de gran envergadura.

- **Fiscalización de Obras**

Principalmente para la revisión de ingeniería y proyectos de construcción de otras empresas del sector.

- **Gerenciamiento de Proyectos**

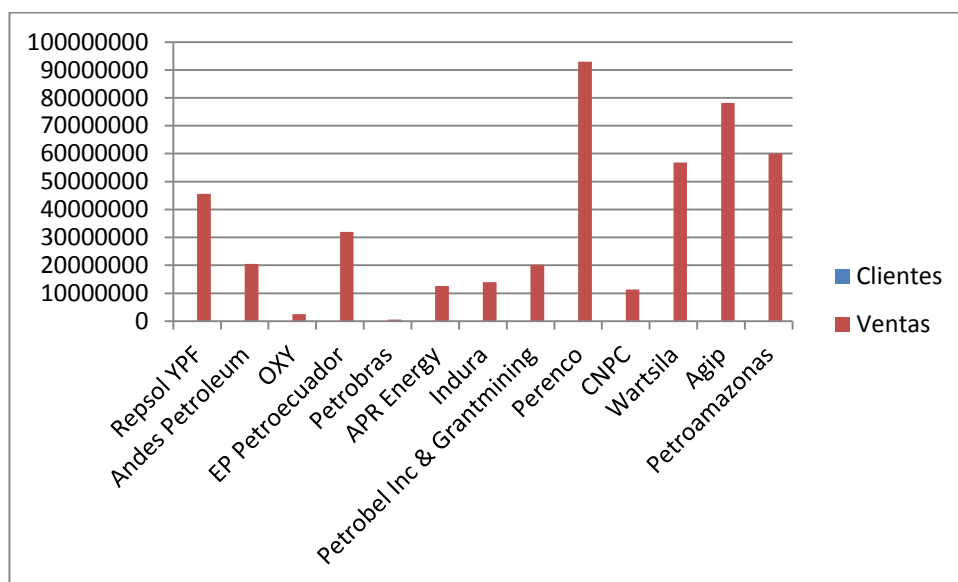
Organización para la gestión y administración de obras, comercialización y mercados, programación y control de todas las etapas de un proyecto, desde su concepción hasta su terminación, diseño de estrategias y seguimiento, supervisión preventiva de los métodos de construcción.

### 1.2.8. Clientes

Es importante mencionar que en el último año la empresa se ha centrado en su mayoría en proyectos para el sector público ya que es el que en la actualidad tiene una mayor oferta de trabajo como se puede observar en el gráfico No. 11.

Dentro de los principales clientes que tiene esta empresa se encuentran los siguientes:

- Repsol YPF
- Andes Petroleum
- OXY
- EP Petroecuador
- Petrobras
- APR Energy
- Indura
- Petrobel Inc & Grantmining
- Perenco
- CNPC
- Wartsila
- Agip
- Petroamazonas

**Gráfico No 11 Ventas por Clientes**

**Fuente:** Departamento Financiero

**Elaborado Por:** Andrea Masache

### 1.2.9. Proyectos

Los proyectos que ha manejado hasta la actualidad son varios entre ellos se puede mencionar los siguientes:

- Ingenierías Conceptual, Básica y de Detalle para las diferentes empresas antes mencionadas.
- Instalaciones de Plantas de Oxígeno.
- Construcción de Tanques.
- Servicio de Fiscalización para Ingeniería y Construcción.

- Servicio especializado de administración de operaciones logísticas y manejo de inventarios.
- Servicio Especializado de Soporte a las operaciones de los Bloques 12, 31 y Quito.
- Servicios de montaje, instalación electromecánica, instrumentación, control y puesta en marcha de la unidad generatriz ZAN 114.

#### **1.2.10. Proveedores**

Como principales proveedores la compañía tiene a los siguientes:

- Novacero
- Esacero
- Comercial Kiwy
- Trecx
- Conauto

### 1.2.11. Competencia

El sector de Servicios Petroleros ha crecido con mayor intensidad durante los últimos años, y es así que la empresa tiene dentro de su sector a otras empresas que brindan servicios muy similares y entre ellas están:

- Conduto S.A.
- Azul
- Caminosca S.A

Estas empresas brindan similares servicios que la mencionada actualmente y de la misma manera gran parte de sus operaciones se centralizan en el sector público.

**Conduto:** Esta compañía ofrece principalmente servicios de Construcción, ese es su fuerte de trabajo.

**Azul:** Esta empresa maneja exactamente los mismos servicios que la mencionada, entre ellos Ingeniería, Construcción y Fiscalización.

**Caminosca:** Esta empresa brinda servicios principalmente en el área de Fiscalización, Construcción e Ingeniería. Esta empresa tiene una alianza con una empresa del exterior, lo que le permite tener ventaja competitiva con el resto de sus similares.

## **1.2.12. Infraestructura, Maquinaria y Sistemas**

Para la realización de cada una de las actividades que lleva a cabo la empresa se dispone de:

### **1.2.12.1. Infraestructura**

#### **Oficinas Principales**

Las oficinas se encuentran ubicadas en la Av. De los Granados, en estas oficinas se encuentra principalmente el personal Administrativo y de Diseño de Ingeniería.

#### **Planta de Producción**

La planta de producción está ubicada en la Av. Eloy Alfaro, aquí se realizan principalmente la construcción de obras mecánicas que posteriormente van a ser transportadas a campo.

#### **Campamento La Victoria**

Al ser una empresa cuyo negocio se desarrolla en el Oriente, tienen un Campamento ubicado en Shushufindi en el sector conocido como

la Victoria que hospeda a los colaboradores que trabajan en las locaciones más cercanas al mismo, tiene una capacidad para 200 personas.

#### **1.2.12.2. Maquinaria**

Para los proyectos de construcción principalmente, la compañía cuenta con maquinaria propia que le permite realizar los trabajos en campo, como parte de las maquinas que disponen se tiene: Retroexcavadoras, Bobcats, Montacargas, Excavadoras, Rodillos.

#### **1.2.12.3. Sistemas**

La empresa para el año 2013 ha adquirido una nueva herramienta y plataforma tecnológica para el desarrollo de cada una de las áreas de la organización, esta se presenta como un desafío muy grande ya que la compañía no ha trabajado en todos los años de operación con un ERP que le permita generar reportes globales.

Antes cada uno de los procesos que llevaba la empresa se realizaba de una manera casi manual y con la adquisición de este software la automatización de procesos es cada vez más eficiente.

Las licencias que han sido instaladas en cada uno de los equipos de computación, son originales, lo que le permite trabajar al usuario sin ningún problema.

Por otro lado, especialmente para el área de Ingeniería de la empresa, se cuenta con programas como SAP 2000, Bentley, Autocad 2012, entre otros que permiten que la calidad del diseño a ser entregado sea óptima.

### **1.2.13. Relaciones Comunitarias**

Al ser la empresa una prestadora de Servicios para compañías Petroleras y estas al encontrarse en el Oriente Ecuatoriano, las operaciones se desarrollan en su mayoría en campo.

En los alrededores en los que la empresa trabaja, tiene como colindantes a las diferentes comunidades del territorio oriental como por ejemplo a la Huaorani, Kawimeno, Taromenani entre otras muy importantes.

Las relaciones laborales con las personas de la comunidad son regladas por el estado, la empresa emplea a un porcentaje considerable de estas personas con el fin de poder desarrollar a la misma y también generar fuentes de empleo para las personas de la zona.

Las personas de la comunidad que son empleadas por el nivel de educación que poseen, son empleadas principalmente en cargos del área civil ya que esto requiere de fuerza física para poder realizar el trabajo.

#### **1.2.14. Seguridad, Salud y Medio Ambiente**

Este es precisamente uno de los factores, que debido al giro del negocio, la empresa presta principal atención.

La empresa cuenta actualmente con un Departamento específico que se encarga de este control y es importante mencionar que para cada una de las operaciones que lleva a cabo la empresa se cuenta con varios supervisores para el cuidado y preservación no solo del medio ambiente si no de la seguridad y salud del personal.

Para los proyectos de construcción la empresa cuenta con Supervisores Ambientales que son los encargados de estudiar la flora y la fauna de la zona, analizando con cautela por donde se puede construir sin dañar notablemente al ecosistema de la región.

Adicionalmente, es importante mencionar que los desechos sólidos que se producen, son incinerados por una empresa especialista para este tema y de esta manera se lanza la menor cantidad posible de CO<sub>2</sub> al ambiente.

## **2. DISEÑO DE PROCESOS**

Este capítulo abarca la descripción de la situación actual y propuesta de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, la misma que se realizó en base al levantamiento de la información que se llevó a cabo con cada una de las personas que lleva a cabo los diferentes procesos.

Posteriormente, y una vez definidos todos los procesos que necesita el área de Recursos Humanos, se procedió a levantar aquellos de los cuales no se tiene información por escrito para después realizar la diagramación y codificación de los mismos, así como también los respectivos indicadores que permitirán posteriormente la medición efectiva de la gestión realizada.

Acto seguido se ejecutó la validación, corrección y firma tanto con los dueños como con las Jefaturas de cada proceso.

### **2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO**

Según (H. Mariño 2001, P10), lo define como un ordenamiento específico de actividades en un lugar y tiempo, que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados claramente especificados para un determinado cliente o mercado.

Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Según (Fernández de Velasco, 2010, P51) un proceso es “una secuencia ordenada de actividades repetitiva cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, persona, proveedores, sociedad); obviamente valor no es un concepto absoluto sino relativo.

Según (Fernández de Velasco, 2010, P54) los elementos de un proceso son:

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetiva que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura de suministrador con los datos necesarios.

El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

## 2.2. DIAGRAMACIÓN

Según (H. Mariño, 2001, P117) un diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quien hace que y en que secuencia se desarrolla en proceso.

Según (J. Harrington, 1993, P255) los diagramas de flujo son representaciones gráficas de procesos que muestran las actividades tanto de los procesos de negocios y productos/servicios como la relación entre estos. Dichos diagramas tienen valor en casi todos los pasos del proceso de solución de problemas. Se pueden utilizar para identificar problema, definir mediciones, generar ideas, proporcionar una visión de la condición futura deseada y seleccionar la solución apropiada.

Se debe agregar que este diagrama “identifica los proveedores del proceso, los insumos que recibe de los proveedores, el nombre del proceso, su producto y sus clientes” (Eckes 2003, P255), por lo que es indispensable definir los siguientes conceptos:

**Entrada**

“Las entradas de un proceso son por o general salidas de otros procesos. Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros, son ejemplos de entradas a un proceso”. (H Mariño, 2001, P12).

**Proveedor**

“Organización o persona que suministra un producto”. (H Mariño, 2001, P12).

**Producto**


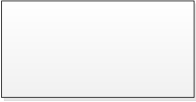
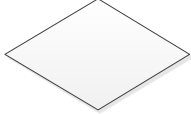



“Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible como un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad”. (H Mariño, 2001, P12)

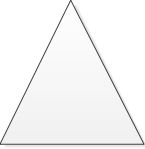

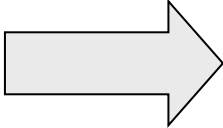
**Cliente**

“Organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser externo o interno a la organización” (H Mariño, 2001, P12).

En el cuadro No. 2 se detalla los símbolos que son utilizados mediante la Norma ANSI para la elaboración de Diagramas de Flujo:

**CUADRO No. 2 Simbología De La Norma ANSI Para la Elaboración de Diagramas  
De Flujo**

Forma	Descripción
	<p><b>Inicio o terminación:</b> se utiliza para señalar el comienzo así como el final de un diagrama.</p>
	<p><b>Actividad:</b> representa la ejecución de una actividad del proceso.</p>
	<p><b>Decisión:</b> simboliza comparaciones lógicas o situaciones que presentan posibilidades de continuar.</p>
	<p><b>Conector fuera de página:</b> se utiliza para el enlace de las actividades en páginas diferentes.</p>
	<p><b>Conector de actividad:</b> representa la conexión entre actividades anteriores o posteriores dentro de un proceso.</p>
	<p><b>Documento:</b> Se utiliza para representar formatos, documentos, reportes y listados que intervienen en el procedimiento, ya sea documentación generada, utilizada,</p>

	recibida o enviada.
	<b>Almacenamiento:</b> representa un archivo u otra ayuda para documentos o registros de computador.
	<b>Entidad Externa:</b> simboliza cualquier persona u organización que provee o recibe insumos del proceso.
	<b>Flechas:</b> se usan para conectar símbolos que indican la continuidad y dirección de las actividades.

**Fuente:** Norma ANSI Para la Elaboración de Diagramas De Flujo

**Elaborado por:** Andrea Masache

### 2.3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Según (Harrington, 1998, P 23) lo define como Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El proceso de mejoramiento debe comenzar con cada uno. La pregunta es ¿Cómo logra una organización que el proceso funcione para ellos? Existen muchos enfoques al respecto.

Asegurar la calidad significa realizar acciones planificadas y sistemas para que un bien o servicio atienda requisitos predefinidos. Es un instrumento de gestión que promueve la confianza en las relaciones entre empresa y clientes y que incluye el uso de todo y cualquier método que evite la propagación de un error a las fases siguientes.

Kaoru Ishikawa fue el primer líder experto en calidad del Japón y el indicador del concepto círculos de calidad Adoptó el principio de que la mejor forma de mejorar el desempeño, es a través de empowerment que quiere decir dar responsabilidad a los subalternos para tomar decisiones relativas a su trabajo cotidiano y de la capacitación de los empleados.

El mejoramiento continuo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que hoy se conoce como calidad total. Cabe mencionar también la metodología Kaizen que significa mejoramiento continuo y considera se debe concretar no solo en los procesos productivo si no en todas las operaciones de la empresa, siempre con una orientación a la satisfacción del cliente.

Según (Harrington, 1998, P128), las herramientas básicas de modernización para un mejoramiento continuo son las siguientes:

- Eliminar burocracia
- Eliminar duplicación

- Evaluación del valor agregado
- Simplificar
- Reducir el tiempo de ciclo de proceso
- Asegurar la prueba de errores
- Utilizar eficientemente los equipos
- Utilizar lenguaje simple
- Estandarizar
- Establecer alianzas con proveedores
- Mejorar las situaciones importantes
- Automatizar y/o mecanizar

## **2.4. INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Para evaluar el desempeño de una empresa, es necesario establecer indicadores que le permitan de manera objetiva detectar necesidades de oportunidades de mejora.

### **2.4.1. Definición de Indicadores de Gestión**

Para Domínguez (1999), los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento o desempeño de las variables y atributos de un proceso que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Indicador de Gestión es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado (Serna, 1994 P 22)

#### **2.4.2. Clasificación de indicadores de gestión**

Según, (G. Domínguez, 1999). Los indicadores de gestión pueden ser de tres clases:

- De resultados o EFICACIA en el logro de objetivos
- De manejo de recursos o EFICIENCIA en el manejo de los mismos
- De impacto o EFECTIVIDAD de la gestión

#### **Indicadores de Eficiencia**

La eficiencia es entendida como la optima utilización de los recursos disponibles para la consecución de un logro; y está relacionada con los aspectos internos de la empresa (G. Domínguez, 1999). Por tanto los indicadores de eficiencia son los que se relacionan con la forma como se manejan las variables o recursos de un proceso disponibles para la obtención de productos y resultados antes definidos.

### **Indicadores de Eficacia**

Para Domínguez, la eficacia es el logro de los resultados propuestos; y está relacionada con aspectos externos de la empresa. Desde el enfoque de un proceso, los indicadores de eficiencia se relacionan con los atributos del mismo (antes mencionados). En este caso, es el cliente quien finalmente determina el logro de los resultados.

### **Indicadores de Efectividad**

El concepto de efectividad debe entenderse como el resultado de la gestión para alcanzar resultados y objetivos propuestos y la optimización de recursos empleados en ese logro. Por tanto, los indicadores de efectividad son el resultado de los indicadores de Eficacia y Eficiencia y debe considerarse como una sumatoria sino como un resultado. La efectividad se relaciona tanto en los aspectos internos de la empresa como con los externos. (G. Domínguez, 1999).

## **2.5. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ACTUALES**

La identificación de los procesos iniciales fue llevada a cabo con las coordinaciones de Administración de Personal y Desarrollo Organizacional.

El listado inicial de los procesos de ambas áreas se obtuvo verbalmente en entrevistas, obteniendo los resultados que se observan en el cuadro No. 3:

**CUADRO No. 3**

<b>INVENTARIO INICIAL DE PROCESOS</b>	
<b>Administración de Personal</b>	2
Nómina	1
Finiquitos	1
<b>Desarrollo Organizacional</b>	2
Reclutamiento y Selección	1
Inducción	1
<b>Total</b>	4

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Andrea Masache

## 2.6. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

Los siguientes procesos se obtuvieron de la empresa, mismos que se han estado utilizando para la realización de las distintas actividades que lleva el Departamento en la actualidad tal como se observa en el Anexo 01.

## **2.7. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS PROPUESTOS**

Con la información recolectada se continuó a la diagramación utilizando el Diagrama de Flujo estándar de la ANSI, ya que sirve para tener una comprensión detallada del proceso tal como se observa en el Anexo 02.

Posteriormente, se procedió a la codificación de los procesos asignando los códigos SPRO- AD y SPRO – DO a las áreas de Administración de Personal y de Desarrollo Organizacional respectivamente como se observa en el cuadro No 3.

**CUADRO No. 3**

<b>LISTADO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>SPRO - AD ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>		
<b>No.</b>	<b>Código</b>	<b>Proceso</b>
1	SPRO-AD-001	Nómina
2	SPRO-AD-002	Permisos
3	SPRO-AD-003	Vacaciones
4	SPRO-AD-004	Desvinculación del Personal
<b>SPRO- DO DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>No.</b>	<b>Código</b>	<b>Proceso</b>
1	SPRO-DO-001	Levantamiento de Perfiles
2	SPRO-DO-002	Planificación de Talento Humano
3	SPRO-DO-003	Valoración y Clasificación de Cargos
4	SPRO-DO-004	Reclutamiento, Selección y Contratación
5	SPRO-DO-005	Capacitación
6	SPRO-DO-006	Inducción
7	SPRO-DO-007	Evaluación de Desempeño
9	SPRO-DO-008	Comunicación Interna
10	SPRO-DO-009	Plan de Carrera

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Andrea Masache

## **2.8. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LOS PROCESOS ACTUALES**

Para el desarrollo de la presente disertación se ha realizado el mejoramiento de los procesos que la organización tiene en la actualidad, se encontró lo siguiente:

### **2.8.1. Nómina**

Existe carencia de registros que permitan realizar por un lado control interno del proceso y por otro lado evidenciar informes, reportes, etc. que permiten elaborar correctamente el pago de la nómina, esto puede influir en pagos excesivos dentro del rol de pagos de fin de mes así como descuentos indebidos. Por otro lado, no existía un adecuado control del pago acreditaciones en las cuentas del personal, por lo que las quejas de los mismos eran masivas. De la misma manera los aportes al Seguro Social no se elaboraban.

Para el mejoramiento del proceso, principalmente se aumentaron actividades que van a servir para el control interno, entre ellas el registro en el sistema, realizar el seguimiento a la acreditación de cuentas, generación de planillas de aportes, verificar reclamos así como varios formatos que permitirán llevar una mejor revisión del proceso, entre otros.

### **2.8.2. Finiquitos**

Dentro de este proceso, las posibilidades de salida de un colaborador se mantenían muy limitadas, ya que existe únicamente, renuncia y no se toma en cuenta otros aspectos legales por los cuales un trabajador puede salir. Por otro lado no existe una adecuada certificación de cheques ni un responsable de esta actividad, por lo que los turnos de los finiquitos se perdían.

Este proceso se cambio íntegramente para transformarlo en el proceso de desvinculación del personal, aumentaron actividades y formatos ya que la elaboración de finiquitos es parte de dicho proceso.

### **2.8.3. Reclutamiento, Selección y Contratación**

Este proceso es sin duda el de más valor y más significativo para la compañía, se venía manejando de una manera tradicional, realizando una selección empírica sin tomar en cuenta las competencias que requiere cada perfil, adicionalmente el proceso de contratación que es con el que se cierra el ciclo, no cuenta con todas las actividades necesarias ya que únicamente menciona que se continua con el proceso pero no enlista actividades.

En el proceso de Reclutamiento y Selección se empezó a utilizar la gestión por competencias, dentro de los principales cambios incluye un

levantamiento de perfil de cargo bajo competencias y adicionalmente la inclusión del proceso de contratación hasta que el colaborador tiene todos los insumos necesarios para su labor.

#### **2.8.4. Inducción**

Dentro de este proceso, se evidencia claramente que no existe una planificación previa, ya que no se prepara con anticipación la documentación requerida por el colaborador, de la misma manera al ingresar a la empresa, los empleados no conocen las instalaciones y no se evalúa la inducción como tal.

Para el proceso de inducción se mejoraron dos grandes aspectos, por un lado la entrega de EPP, ya que el personal debe recibir su uniforme integro para realizar sus actividades y por otro lado la generación de informes de inducción.

### **3. DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIA**

En la actualidad el modelo de gestión por competencias genera gran interés a las diversas industrias, incluyendo a las del sector petrolero, las prácticas empresariales han cambiado de ver al Departamento de Recursos Humanos como el pagador de la nómina, a verlo como un aliado estratégico para las organizaciones de hoy en día.

Las grandes empresas ahora saben que deben trabajar bajo el modelo de competencias como herramienta indispensable para una gestión eficiente de todos sus recursos.

La Gestión por Competencias es un modelo que permite integrar diferentes subsistemas, entre ellos el de reclutamiento y selección, capacitación, inducción y evaluación, mediante un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando en sus colaboradores las competencias que dan un valor agregado a la empresa y que permiten que pueda ser competitiva dentro del mercado.

Como se ha analizado en capítulos anteriores, la razón de ser de las empresas es la generación de rentabilidad mediante la eficiencia y eficacia en cada uno de los departamentos de la organización.

En su visita a Ecuador, en el año 2012, Michael Porter, afirmó que en el actual entorno lo que marca la diferencia en las organizaciones NO son los:

- Recursos Materiales
- Recursos Naturales
- Las condiciones económicas del país.
- La abundancia de la mano de obra.
- Maquinas, herramientas, sistemas, documentos, nada de ello genera innovación.
- Ni siquiera la disponibilidad de recursos financieros.

Lo que marca la diferencia es:

- La capacidad de Innovación Continua de las organizaciones.
- La innovación es un activo intangible que no se puede comprar, no se puede alquilar, ni siquiera ocupa un lugar en el espacio.

Es por ello que las empresas en la actualidad deben innovar continuamente cada uno de sus procesos dentro de la organización, para ello se debe tomar en cuenta que únicamente las personas son aquellas capaces de innovar y es justamente en quienes las organizaciones deben trabajar directamente para generar productividad.

En la actualidad, las empresas cuentan con una herramienta que les permitirá combinar innovación con productividad, La Gestión por Competencias.

### 3.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los primeros estudios sobre las competencias, se originan en 1973 en Estados Unidos, cuando el Departamento de Estado de dicho país decidió a través de David McClelland comenzar un estudio para optimizar la selección de personal. McClelland en su estudio menciona: “...los tests de inteligencia, aparte de perjudicar a las minorías, no miden constructos que sean relevantes para el rendimiento laboral”.

Entonces se realizaron simulaciones en las que se tomaban muestras de trabajo que se caracterizaban por replicar con la mayor fidelidad posible el contenido del área de trabajo que se desea evaluar. “Dado que las simulaciones miden la habilidad o la competencia de la persona para ejecutar la tarea propuesta, McClelland usó el término “competencia”, entendiéndola *como la habilidad en la ejecución de una tarea.*”

El trabajo de Mc Clelland se resume en lo siguiente:

**Estudio de muestras representativas:** Se realiza una comparación de las personas que realizan su trabajo de una manera óptima, lo que quiere decir que el trabajo realizado por ello es superior, con otras que claramente no han tenido éxito en su trabajo, con el propósito de identificar las particularidades que los diferencian.

Además se realiza una identificación de las ideas y conductas operativas: las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las "competencias" debe entrañar situaciones "abiertas", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo "respuestas", tales como el auto-informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test.

Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

Green (1999) observó: "El enfoque conductual de la evaluación diría que en una destreza de rendimiento [competencia] pueden ser directamente observada y descrita en términos de las cosas que una persona dice o hace. Aquí, las destrezas de rendimientos [competencias] son medidas con entrevistas, centros de evaluación y simulaciones. El enfoque psicométrico dice que en adición a las medidas usadas con el enfoque conductual, una competencia puede ser medida con tests de personalidad e inteligencia. Aquí una competencia involucra más inferencias sobre lo que una persona hace. En este enfoque una competencia es un constructo no visible pero que se cree existe debido a la lógica detrás del test u otro tipo de medida."

En 1993 los esposos Spencer, colaboradores de McClelland, después de arduos estudios, en su libro “Competence at Work” explican la importancia de las competencias para las organizaciones y aportan numerosos ejemplos sobre modelos de competencias. De sus experiencias identificaron 20 competencias más frecuentemente encontradas en organizaciones de alto rendimiento.

En la actualidad el enfoque de las competencias está focalizado hacia la evaluación de las mismas, buscando identificar en las personas con conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

### **3.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

El término competencia ha sido difícil definirlo, a continuación se presentan las definiciones más importantes con sus respectivos autores.

“Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación” (Del Pino)

“Una competencia laboral es la capacidad de un empleado, de cumplir (o exceder) los requerimientos de un puesto y producir resultados en un nivel de calidad

esperado dentro de las limitaciones del ambiente interno y externo de la organización (Dubois)

“Una combinación de conocimientos, destrezas, capacidades, motivaciones, creencias, valores e intereses” (Fleishman, Wetrogen, Uniman & Marshall-Mies).

“Una competencia individual es una descripción escrita de hábitos laborales y destrezas personales mensurables usadas para lograr objetivos de trabajo” (Green)

“Una competencia (como el término es usado en la mayoría de organizaciones) está de cierta manera en un nivel más alto de abstracción que los CDA o (conocimientos, destrezas, aptitudes y otros) del análisis tradicional de puestos y se refiere a destrezas o capacidades ampliamente aplicables a diversos grupos de puestos o empleados de una organización” (Higgs, Papper Carr)

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores eficaces e ineficaces” (Hooghiemstra)

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño” (Jiménez & Wyatt)

“Las competencias son definidas como características basadas en conductas o capacidades de las personas que son mensurables y relevantes ocupacionalmente. Es este sentido, las competencias pueden ser concebidas como una evolución de los CDA o en descripciones más específicas, conductuales y útiles” (Schippmann)

De todas las definiciones vistas se puede observar que la mayoría de ellas tiene puntos en común que son:

- Son cualquier tipo de características personales
- Son de importancia cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
- Estas características deben ser confiablemente mensurables

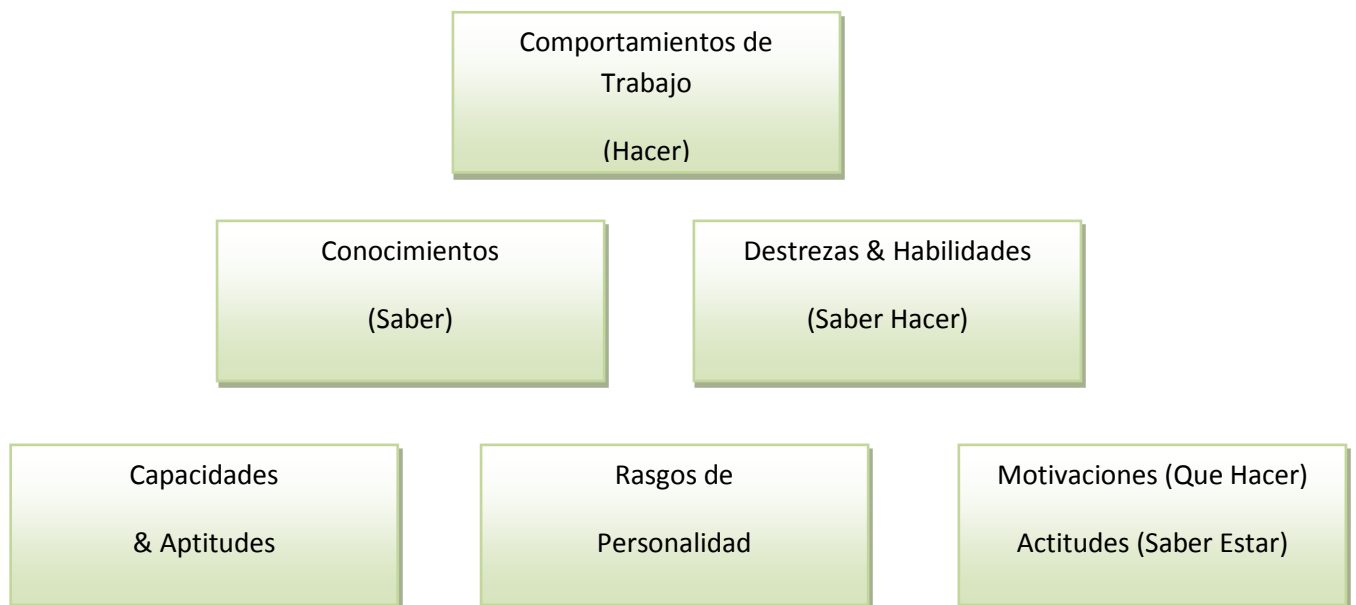
### **3.3. COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA**

Para definir estos perfiles de cargo, se debe tomar en cuenta previamente los siguientes 3 aspectos que engloban el concepto de competencia:

**3.3.1. Características Personales:** Son aquellos conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos, etc.

Como se puede observar en el cuadro No. 4, se tiene diferentes etapas dentro de las características personales, dentro de ellas se puede mencionar que las de la base (Capacidades y Actitudes, Rasgos de Personalidad y Motivaciones /Actitudes) son aquellas que van a primar dentro de la selección de personal, es decir van a ser aquellas que el candidato potencial posee en la actualidad. Este tipo de características, pueden ser medidas de una manera más eficaz, mediante test psicométricos en el caso que sean de personalidad o a su vez con pruebas técnicas cuando el caso lo amerite.

#### **CUADRO No. 4 CARACTERISTICAS PERSONALES**



**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

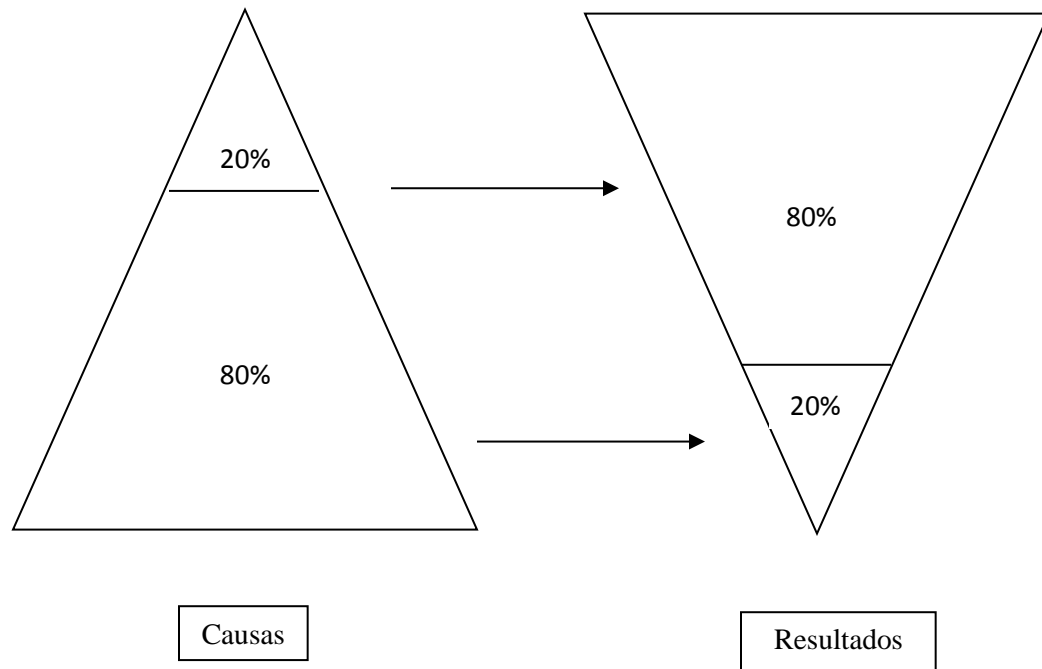
**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

Los Conocimientos y a las Destrezas & Habilidades, que serán aquellas que se medirán como tales en una entrevista de selección de personal, mediante los diferentes tipos de entrevistas que existen en la actualidad.

Y finalmente los comportamientos de trabajo, que sin duda son aun mayormente observables al realizar una entrevista de selección y más aún se puede corroborar con referencias laborales del candidato.

**3.3.2. Actividades Clave:** Son aquellas que conducen a la persona al logro de resultados de impacto.

Para desarrollar estas actividades claves es esencial la aplicación del principio de Pareto como se puede observar en el Cuadro No. 5 en los puestos de trabajo:

**CUADRO No. 5 PRINCIPIO DE PARETO**

**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

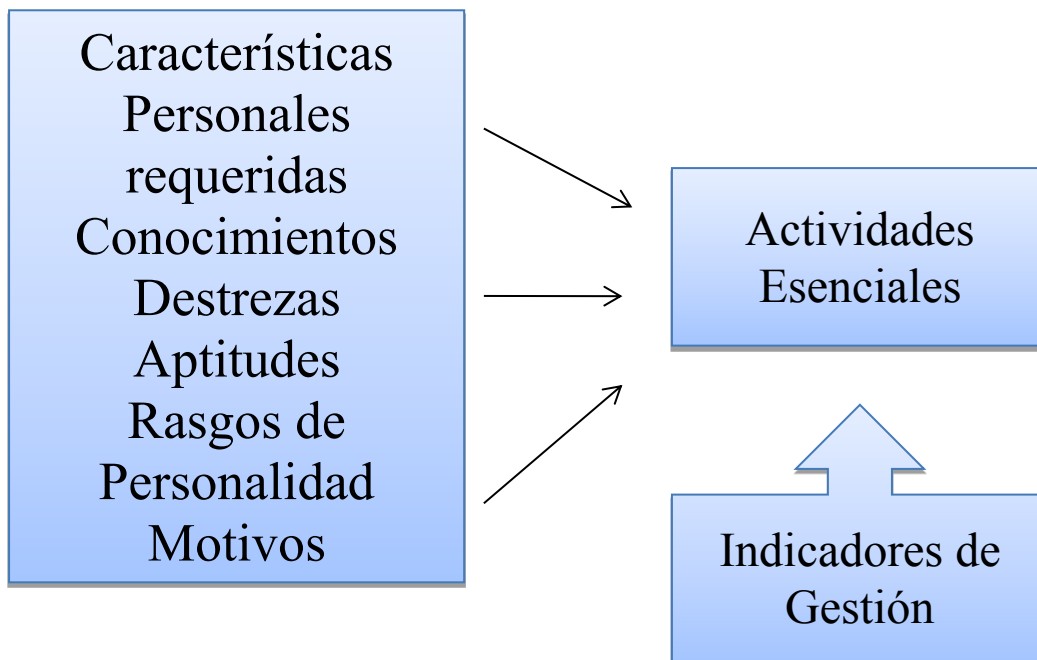
**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

**3.3.3. Alto nivel de eficacia:** Para desempeñar la actividad no de cualquier manera, sino del modo más favorable para la organización.

Para poder realizar una medición de estas actividades, se debe utilizar indicadores gestión o de rendimiento ya que estos serán la evidencia de que las actividades se están desempeñando de un modo favorable para los objetivos de la organización.

Como se observa en el cuadro No. 6, la metodología MPC, mediante la definición de competencias y la generación de indicadores de gestión en cada una de las actividades esenciales que realiza un colaborador permite generar pro actividad, eficiencia y eficacia a los individuos de una organización.

**CUADRO No. 6 MODELO DE COMPETENCIAS**



**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

### 3.4. MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

En el cuadro No. 7, se pueden observar los métodos de identificación de competencias que Según la firma Alfredo Paredes y Asociados, 2013.

**CUADRO No. 7 METODOS DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS**

<b>Métodos Deductivos</b>	<b>Métodos Inductivos</b>
Modelo genérico de sobreimposición	<b>Método de evaluación de competencias laborales:</b> (comparación de grupos extremos)
Modelo genérico adaptado	<b>Método modificado de evaluación de competencias laborales:</b> Adaptación del método Boyatzis (1982) y Spencer (1993). Para reducir el tiempo se solicita una descripción escrita de incidentes de rendimiento.
	<b>Método flexible de competencias laborales:</b> Un panel de expertos identifica competencias necesarias para puestos de creación futura.

	<p><b>Método Sistémico:</b> Identifica competencias no solamente de importancia actual sino también futura.</p>
	<p><b>Método Sistémico Acelerado:</b> Deriva las competencias involucradas en la generación de resultados "duros" de la organización, por ejemplo, productividad, nivel de ventas, etc.</p>

**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

### 3.5. METODOS DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES

#### 3.5.1. Metodología de Levantamiento de Perfiles – Martha Alles

Según Martha Alles, 2005, Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se

partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son las más importantes respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

La información necesaria para realizar el análisis de puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de Rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios
- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de Personalidad (competencias)

El análisis de puestos permiten respondernos las siguientes preguntas:

- Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto
- Identifica: Que se hace, Porque se hace, Donde se Hace, Cómo se hace.

#### **3.5.1.1. Beneficios de contar con un programa de descripción de puestos**

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.

- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Formar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de la compañía.

#### 3.5.1.2. Métodos para reunir información

- **Observación Directa:** en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a través de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto
- **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

#### 3.5.2. Metodología de Levantamiento de Perfiles – MPC

En el Ecuador, la firma Paredes & Asociados®, ha desarrollado la metodología MPC, cuyo objetivo general es recolectar los datos necesarios

para implantar un sistema de RRHH basado en competencias en el menor tiempo posible.

El método MPC, es aquel que permite elaborar perfiles integrales de competencias laborales de cargos y será el núcleo o punto de partida hacia el resto de subsistemas de recursos humanos.

Los objetivos principales de esta metodología son:

- Identificar las actividades esenciales del puesto.
- Levantar las competencias que permitan ejecutar esas actividades.
- Identificar qué competencias se evaluarán en selección, cuáles se desarrollarán en capacitación y cuáles se reforzarán en evaluación del rendimiento.
- Establecer indicadores de gestión posicionales.

Esta metodología que sirve principalmente para:

- Establecer las actividades esenciales de un puesto o los criterios de rendimiento de una área de la organización.
- Levantar los requerimientos de las actividades esenciales.

- Identificar las competencias que se examinarán en selección, se desarrollarán en capacitación y se reforzarán en evaluación del rendimiento.

Las siglas MPC significan:

**M=** Modelado

**P=** Perfiles

**C=** Competencias

El método MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

### **3.5.2.1. Pasos para llevar a cabo la metodología MPC**

1. Para poder realizar un levantamiento de perfiles bajo la metodología MPC, se deben seguir los siguientes pasos:

Dicho taller es dirigido por el experto del área de recursos humanos o a su vez por un consultor externo, quien será el encargado de:

- a.** Dar las guías y pautas para llevar a cabo la recolección de la información.
- b.** Elaborar la lista de puestos que se van a analizar en el taller.
- c.** Pedir a las áreas involucradas que designen los expertos para cada posición.
- d.** Comunicar los objetivos del taller.

El panel de expertos que debe designarse, (es recomendable que sea un equipo de tres) serán quienes conozcan claramente la posición que será analizada ya que explicaran las actividades esenciales a ser realizadas. Deberán ser capaces de comprender instrucciones verbales, leer y escribir sin dificultad(es recomendable que dichas personas tengan un nivel de educación superior).

La alta dirección de la empresa debe definir las competencias organizacionales o corporativas, ya que estas permitirán que las competencias que se utilicen dentro de los perfiles estén ligadas directamente a la organización.

Según la firma Alfredo Paredes y Asociados 2013, existen dos tipos de competencias corporativas:

- a. **Competencias comunes:** todos los miembros de la organización deben tenerlas. Son competencias que todos los miembros de la organización independientemente de su cargo deben evidenciar.

Se recomienda que las competencias que se escojan no sean más de cuatro.

- b. **Competencias Estratégicas:** son aquellas que se derivan de las estrategias institucionales.

## 2. Identificar las actividades esenciales del puesto

Para redactar las actividades esenciales de un puesto, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Las actividades deben ser redactadas en infinitivo.
- Deben ser redactadas evitando usar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia.
- No redactar actividades demasiado genéricas.
- Se debe necesariamente usar un verbo y este debe ser de conducta observable

- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables.
  - No utilizar adverbios, adjetivos ni criterios de eficacia.
  - No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos.
3. Una vez que se han listado las actividades esenciales del puesto, se deben calificar estas actividades con escalas de frecuencia que van a permitirnos medir la relevancia de cada una de las actividades, como se puede observar en el cuadro No.8 y No. 9, que el individuo está desempeñando, de la siguiente manera:

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

(F) = Escalas de Frecuencia

(C)= Consecuencia de Error

(CM)= Complejidad o grado de dificultad

**Cuadro No. 8 Calificación de las Actividades**

<b>Factores / Definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
<b>Frecuencia:</b> cuál es la intervalo de tiempo con el 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?
<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada:</b> 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?
<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> 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?

**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

**CUADRO No. 9 Frecuencia de las Actividades**

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

**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

#### 4. Levantar el perfil de puesto de trabajo

Una vez que se ha definido y calificado las actividades claves de la posición, se deberán establecer aquellos Conocimientos, Destrezas y Capacidades para que cada una de las actividades esenciales se desarrolle de la mejor manera.

Según Paredes & Asociados®, 2013:

- a. **Conocimientos:** son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación y análisis de la información.

Esta competencia se la adquiere principalmente en el desempeño de un puesto mediante la capacitación, ya que es ahí donde se desarrollara el campo de acción del individuo que posea la misma.

Cabe resaltar que los conocimientos, bajo esta metodología MPC, divide a los conocimientos en tres para poder incluirlos en el perfil de la siguiente manera:

- Durante el desempeño del puesto (Capacitación).
- Antes y durante el desempeño del puesto (Selección y Capacitación).

- Antes de desempeñar el puesto (Selección).

Se debe tener en cuenta que no todas las actividades esenciales de una posición requieren de conocimientos.

- b. Destrezas:** son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Posteriormente se debe identificar la interacción primaria de la actividad, posteriormente se va a seleccionar del diccionario de destrezas aquellas cuya interacción primaria coincida con la de la actividad (máximo dos) y finalmente se deberá vincular las destrezas escogidas con las actividades esenciales del puesto tal como se observa en el cuadro No 10.

**CUADRO No. 10 INTERACCION PRIMARIA DE LA ACTIVIDAD**

<b>Personas (P)</b>	<b>Cosas (D)</b>	<b>Datos (D)</b>
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o grupo)	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	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.

**Fuente:** Alfredo Paredes & Asociados®

**Elaborador por:** Alfredo Paredes & Asociados®

- c. Capacidades y Rasgos:** Son capacidades innatas de una persona como por ejemplo, amabilidad, sociabilidad, tolerancia, iniciativa, entre otros.

## **5. Establecer indicadores de gestión:**

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

### **3.5.2.2. Beneficios de la Metodología MPC**

Según (J. Moreno, 2001, P201):

- Acelera significativamente los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas/departamentos grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.

- Utiliza el concepto de “competencias integrales”, esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- Debido a los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas especiales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc) materializando la idea de que la Gestión de RRHH es una actividad compartida por todas las áreas.
- Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

### **3.6. DISEÑO DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS**

Dentro de la compañía, se han planteado competencias organizacionales o comunes, estas competencias son aquellas que todos los miembros de la organización debe tenerlas para ingresar. Según una entrevista mantenida con la Dirección Administrativo Financiera estas competencias, fueron definidas mediante una sesión Gerencial y son:

- Trabajo en Equipo
- Innovación y mejora continua
- Orientación de Servicio
- Orientación a resultados

Para el Levantamiento de Perfiles por competencias, se utilizó la metodología de Alfredo Paredes & Asociados.

El departamento del cual se realizó el levantamiento de perfiles fue el de Ingeniería, este departamento tiene las siguientes disciplinas y cargos como se muestra en el cuadro No. 11. Esta información, se obtuvo mediante una entrevista realizada al Gerente de Ingeniería.

**CUADRO NO. 11 MATRIZ DE CARGOS**

<b>Líder</b>	<b>Senior</b>	<b>Junior</b>
Líder Civil	Senior Civil	Junior Civil
Líder Eléctrico	Senior Eléctrico	Junior Eléctrico
Líder Mecánico	Senior Mecánico	Junior Mecánico
Líder de Instrumentación y Control	Senior de Instrumentación y Control	Junior de Instrumentación y Control
Líder de Procesos	Senior de Procesos	Junior de Procesos

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Andrea Masache

Dentro de la presente disertación se elaboraron 15 perfiles, que está distribuidos según las diferentes disciplinas que tiene la organización. Adicionalmente, para generar una cultura de orientación al resultado, se plantearon indicadores para cada Nivel y por cada actividad esencial que realizan los empleados como se puede observar en el cuadro No. 12.

**CUADRO NO. 12 INDICADORES POR ACTIVIDAD ESENCIAL**

<b>JUNIOR</b>	
<b>Actividad Esencial</b>	<b>Indicador</b>
Elaborar diseños de nivel bajo	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Elaborar entregables de diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados
Realizar listado de materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados
<b>SENIOR</b>	
<b>Actividad Esencial</b>	<b>Indicador</b>
Elaborar diseños de nivel alto	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Realizar seguimiento de órdenes de compra y ordenes de trabajo	Órdenes de Compra Aprobadas/ Órdenes de Compra Emitidas
<b>LIDER</b>	
<b>Actividad Esencial</b>	<b>Indicador</b>
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos

**Fuente:** Departamento de Ingeniería, Empresa estudiada, 2013

**Elaborado por:** Andrea Masache

Después de realizar el MPC de cada cargo, se procedió a diseñar un perfil integral, como se puede observar en el Anexo No. 3 y 4 en el cual se incluyeron los siguientes ítems:

### 3.6.1. Datos Generales de Identificación

- **Denominación del Cargo:** Como se conoce al cargo.
- **Departamento:** Del cual se levanta el perfil de cargo.
- **Número de Ocupantes:** El número de personas que ocupan la posición dentro de la empresa.
- **Cargo del Supervisor Directo:** Cargo al que reporta directamente la posición.
- **Código:** Numeración interna del cargo.
- **Área:** Denominación interna o subdivisión del Departamento.
- **Ciudad/Región:** En la que labora el cargo.
- **Fecha de Actualización:** Del perfil de cargo.

### 3.6.2. Posición del Cargo dentro del Organigrama

- **Estructura Organizacional:** Gráfico que muestra la posición actual y nivel de reporte del cargo dentro de la empresa.

### 3.6.3. Propósito Principal del Cargo

- **Propósito del Cargo:** Razón de ser o existir de la posición.

### 3.6.4. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación:** Puede ser Bachillerato, Superior, etc, según las necesidades que exija el puesto.
- **No. De Años/Título:** Que dura en un periodo normal la educación requerida.
- **Área:** El área que a la que pertenece el nivel de educación solicitado.

### 3.6.5. Experiencia Laboral Requerida

- **Dimensiones de Experiencia:** Ya sea esta en cargos o empresas similares o a su vez experiencia interna.
- **Detalle:** Tiempo de experiencia requerida.

### 3.6.6. Características del Cargo

- **Equipos y/o Herramientas Requeridos**
- **Área de mayor contacto e influencia:** Con la cual el cargo tiene una mayor interacción laboral.

### 3.6.7. Requerimientos de Selección y Capacitación

- **Conocimientos Formales:** Aquellos que vienen desde la educación recibida o experiencia adquirida.
- **Requerimiento de Selección:** Conocimientos que el cargo ya debe saber y no aprender.

- **Requerimiento de Capacitación:** Conocimientos que se van a adquirir en la práctica diaria.
- **Conocimientos Informativos:** Conocimientos empresariales necesarios para el desarrollo de actividades.
- **Destrezas:** Competencias requeridas para la posición por nivel de necesidad del cargo.

### **3.6.8.Descripción de las Actividades de la Posición**

Actividades esenciales que desarrolla el colaborador en la posición

### **3.6.9.Indicadores de Gestión del Cargo**

Dentro de la metodología utilizada, se han planteado un indicador por cada actividad esencial que desarrolla la posición, estos indicadores tienen: Nombre, Fórmula de Cálculo, Meta de Efectividad esperada, Fuente (de la que se obtendrán los datos), Cliente o beneficiario.

#### 4. CONCLUSIONES

- Las ventas de la compañía depende casi en su totalidad de un solo cliente y sector (PAM – Sector petrolero), no existe diversificación.
- No existe una gestión por procesos que permita generar eficacia dentro de la organización, las actividades que se realizan son básicas y no se cuentan con documentos de respaldo que garanticen la gestión.
- No hay una medición de procesos que permitan conocer cuál es el status de cada uno y si existen o no oportunidades de mejora.
- No existen políticas que rijan al Departamento de Recursos Humanos lo que ocasiona confusiones y malestar dentro del personal.
- No se cuenta con perfiles de cargo dentro de la empresa que permita una adecuada selección y reclutamiento de cargos lo cual causa mayores costos de equipos y maquinaria a la empresa.
- Las actividades que realizan los colaboradores, no son supervisadas bajo una adecuada metodología que permita realizar una evaluación de desempeño efectiva.

## 5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de la elaboración de este manual de procesos permitirá que la compañía realice una medición efectiva de cada una de las actividades que se lleva a cabo.
- Generar registros claves para actividades que requieren de un control interno adecuado y que pueden ocasionar la pérdida de dinero.
- La empresa debe diversificar el sector y los clientes a los que actualmente sirve ya que centralizar todo en un solo cliente puede provocar que la compañía tenga que cerrar sus actividades.
- Se debe utilizar el manual de perfiles de cargo, ya que esto facilitará la gestión de los procesos de selección, contratación y evaluación del desempeño así como también disminuirá la rotación de personal.
- Las actividades esenciales de los colaboradores deben ser medidas mediante indicadores que permitan observar la efectividad y cumplimiento de las mismas.
- La empresa debe elaborar un plan de incentivos para sus colaboradores, de tal manera que permita generar un buen ambiente laboral y eficiencia en los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y Monografías

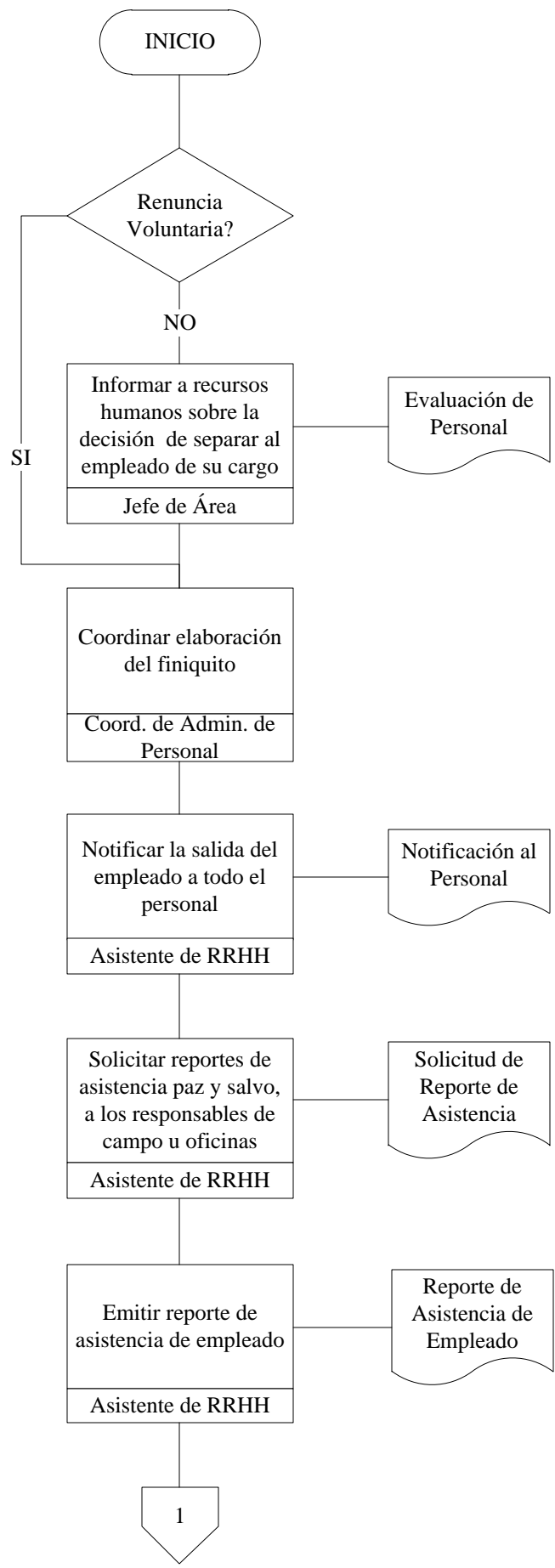
1. ALLES MARTHA. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
2. ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS. (2008). Metodología MPC®. Modelado Perfiles de Competencias®. Ecuador
3. FERNANDEZ DE VELASCO. (2010). Gestión por Procesos. España: ESIC Editorial.
4. RESTREPO LUIS. (2005). Gestión del Mejoramiento bajo ambiente TQM. Colombia: Centro Editorial Rosarista.
5. MARIÑO, Hernando. (2001). Gerencia de Procesos. Colombia:
6. HARRINGTON, James. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Bogotá:
7. ECKES, George. (2003). El six sigma para todos. Bogotá:
8. DOMINGUEZ, Giraldo Gerardo. (2010). Indicadores de Gestión y Resultados. Medellín: Biblioteca Jurídica Diké.
9. SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. (1994). Gerencia Estratégica. México: Global Ediciones.
10. Constitución de la República del Ecuador

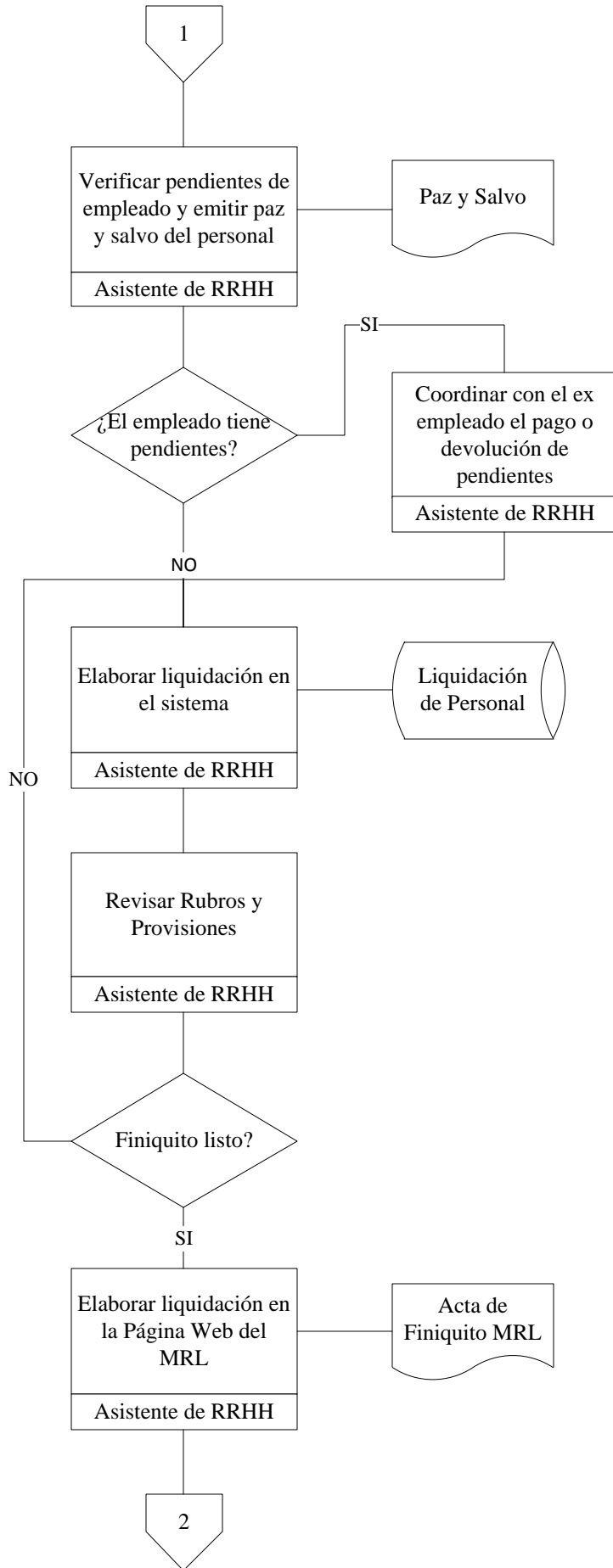
### Documentos en Línea

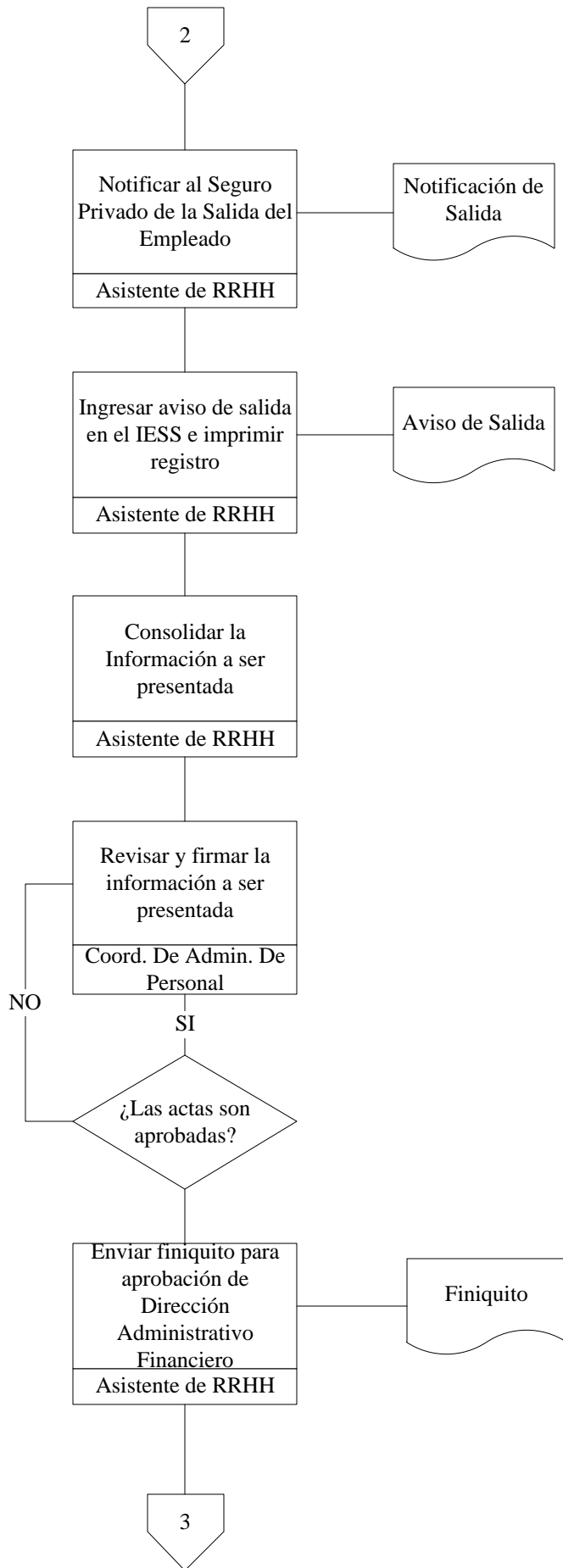
11. Ministerio Coordinador de la Política Económica. (s.f.) Indicadores Macroeconómicos 2013. Recuperado el 25 de Septiembre del 2013 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/septiembre-2013.pdf>
12. Banco Central del Ecuador. (s.f) Riesgo País 2013. Recuperado el 25 de Septiembre del 2013 de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
13. Diario El Universo. (s.f.) Sección Yasuní ITT. Recuperado el 25 de Septiembre de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/21/nota/1320706/extraccion-petroleo-usara-ocho-tecnologias>

# ANEXO 1

# Diagrama de Flujo







3

Recuperar el finiquito de la Dirección Administrativa Financiera  
Asistente de RRHH

Ingresar información de finiquito en el cuadro de control  
Asistente de RRHH

Entregar finiquito para emisión del cheque  
Asistente de RRHH

Finiquito

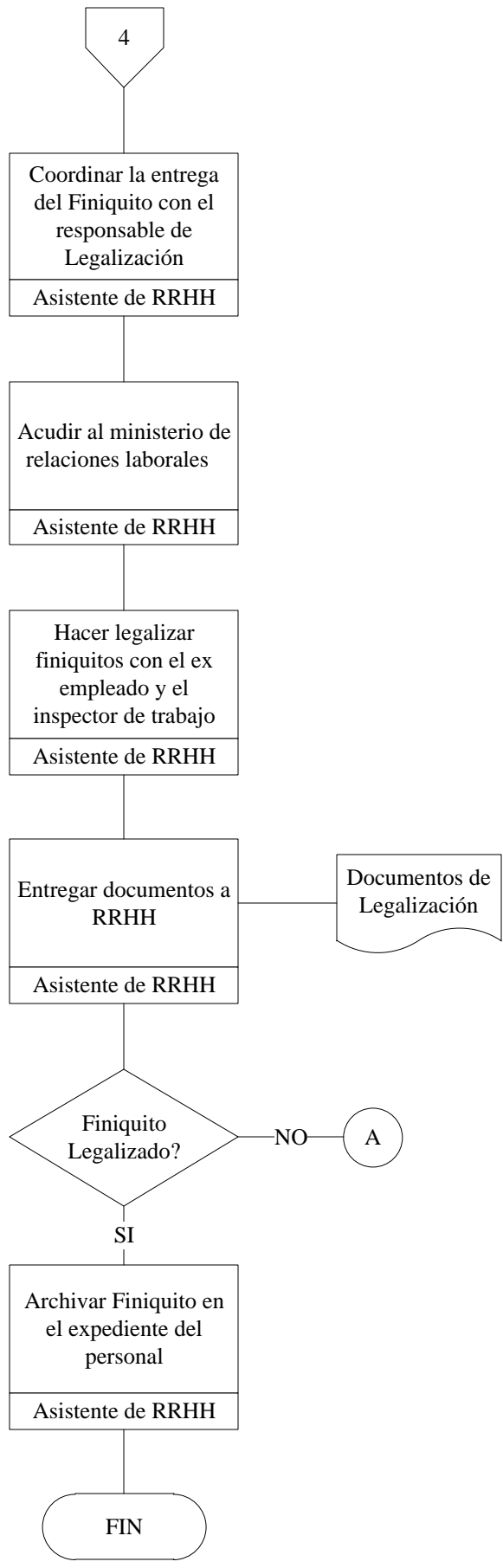
Verificar disponibilidad del ex empleado para tomar turno  
Asistente de RRHH

Tomar turno en el MRL  
Asistente de RRHH

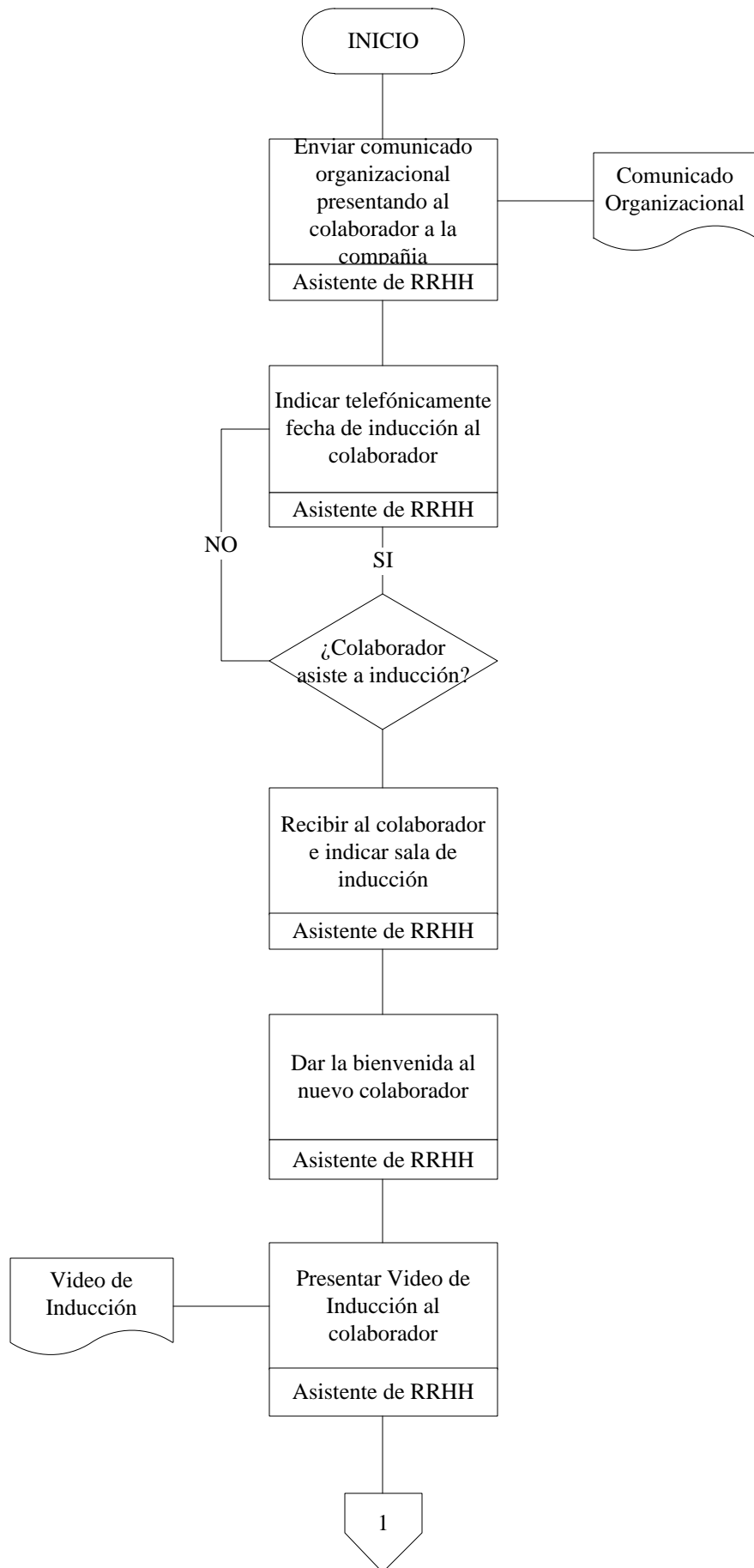
A

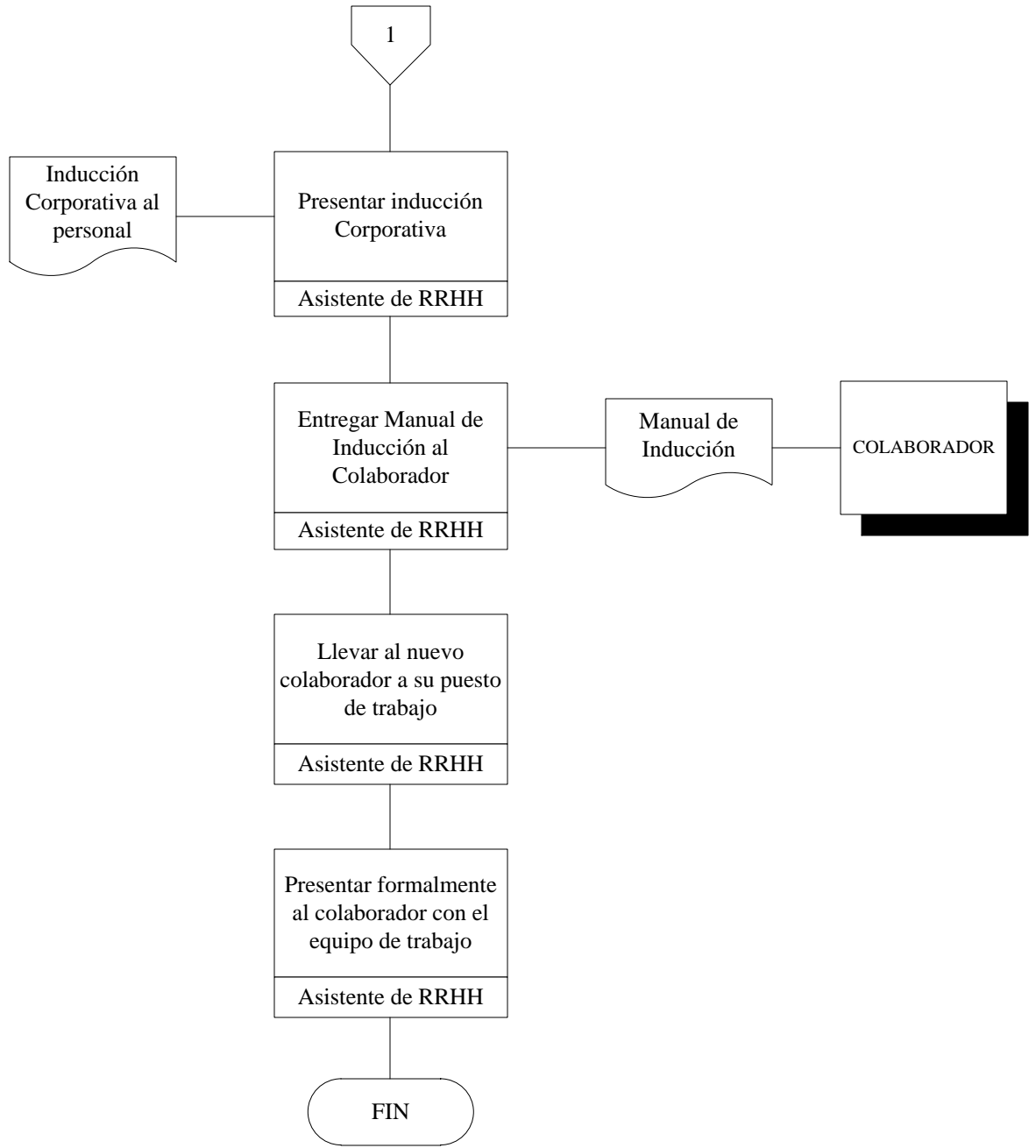
Contactar al ex empleado y confirmar hora y fecha de entrega de finiquito  
Asistente de RRHH

4

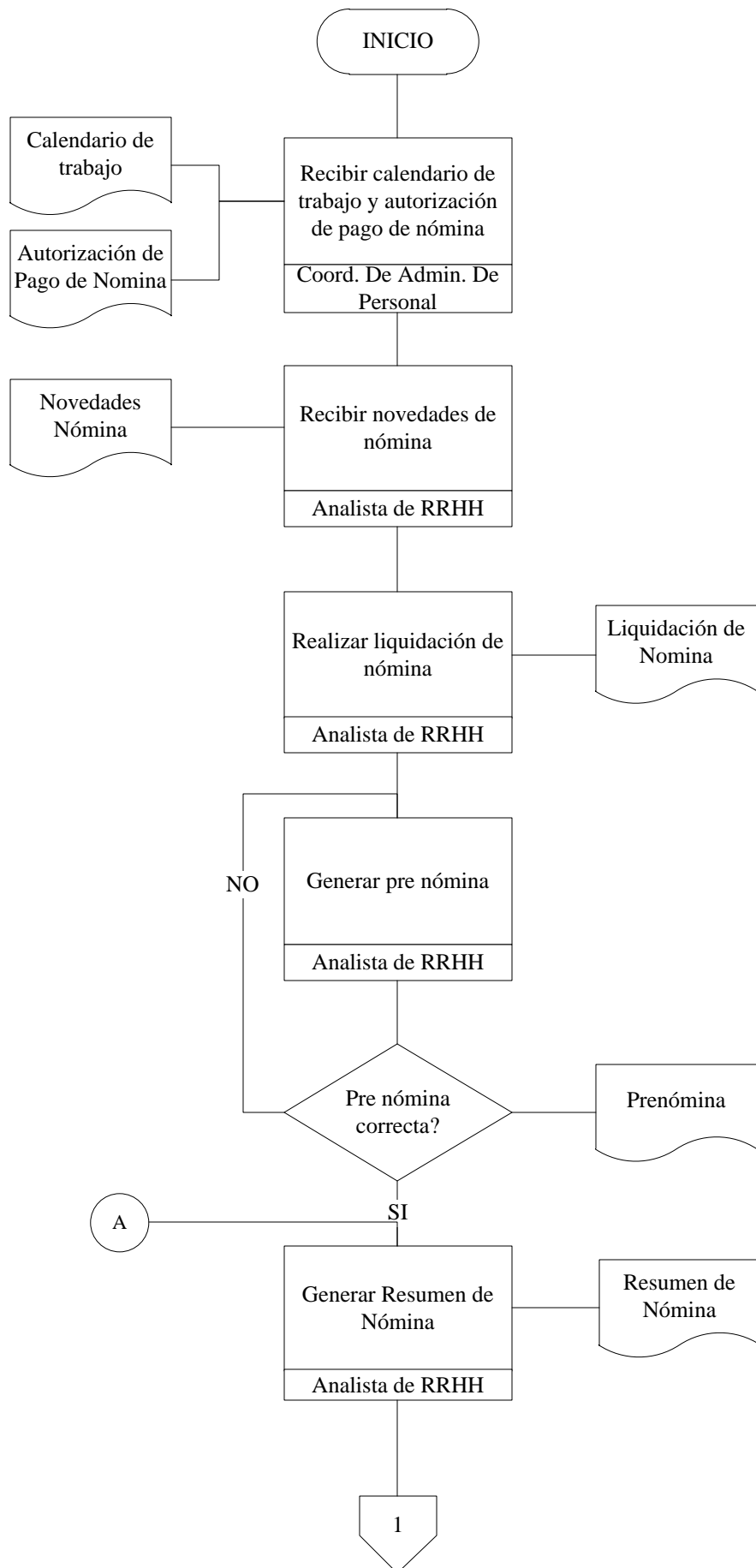


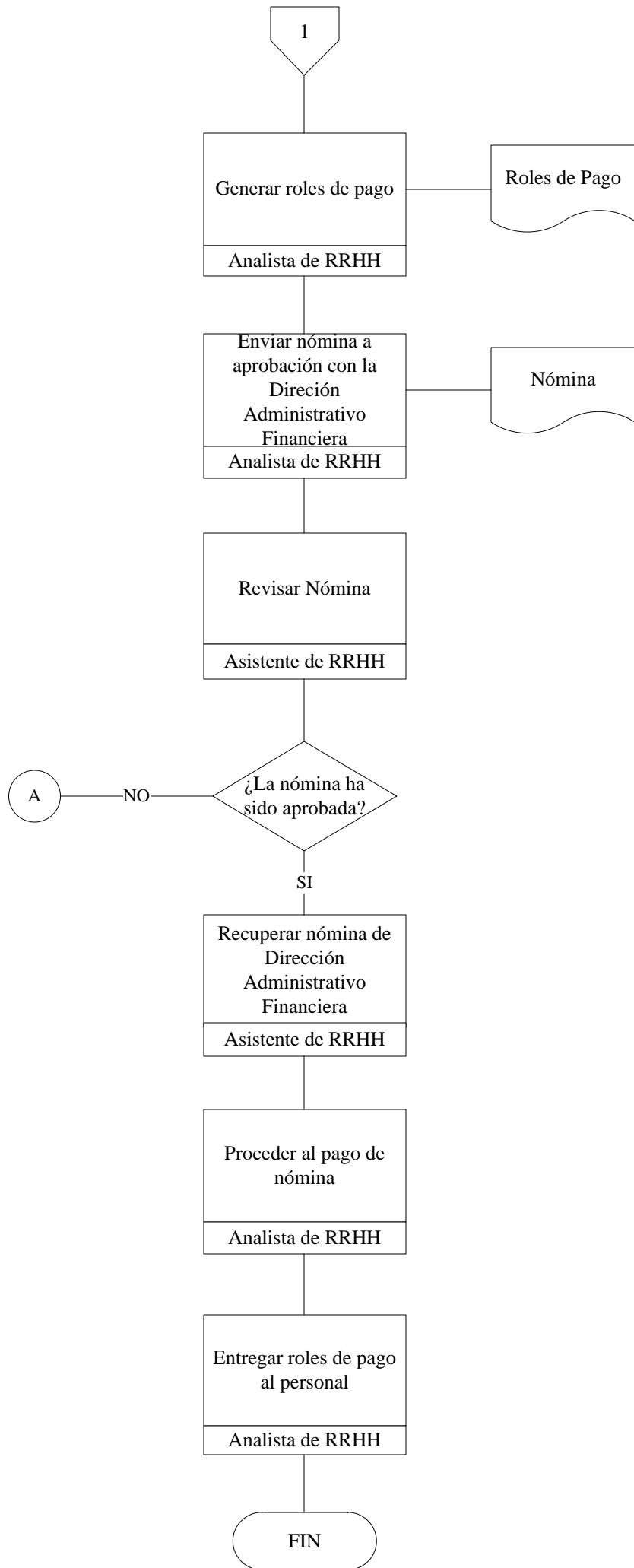
## 2.6.2. Inducción



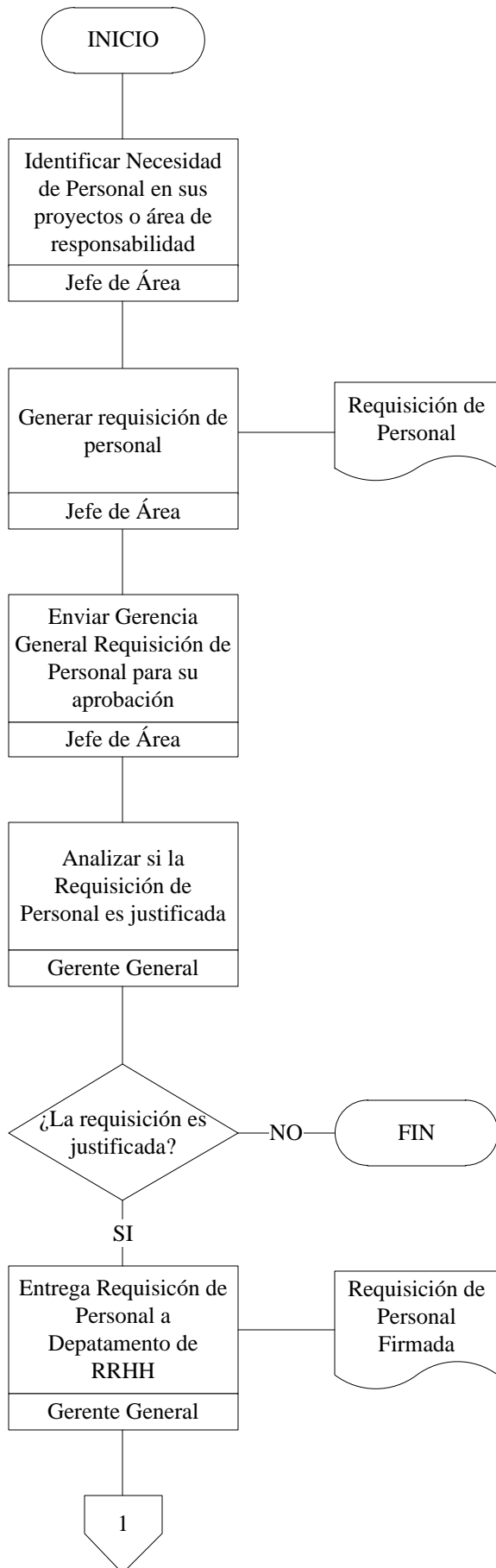


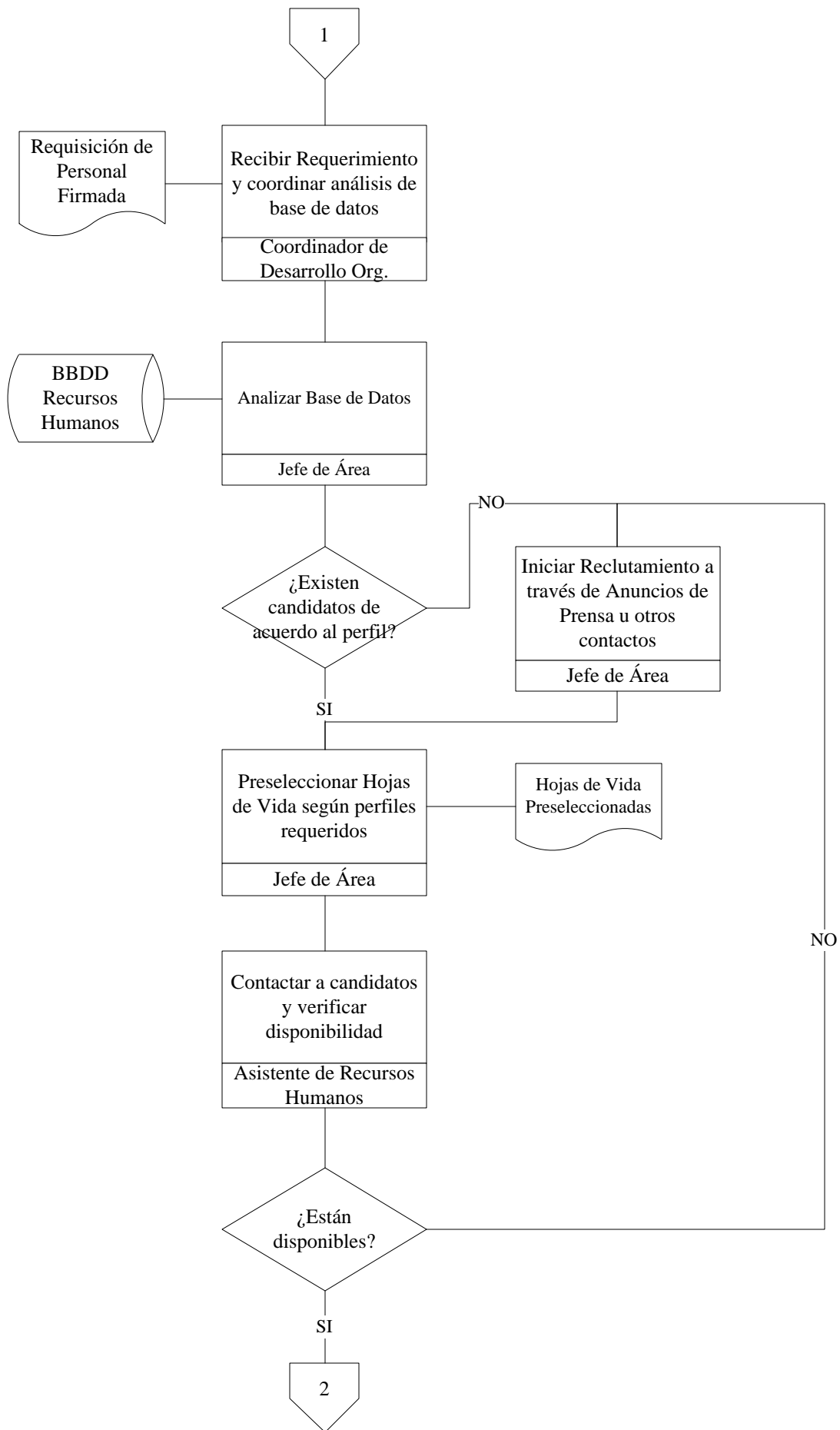
### 2.6.3. Nómina

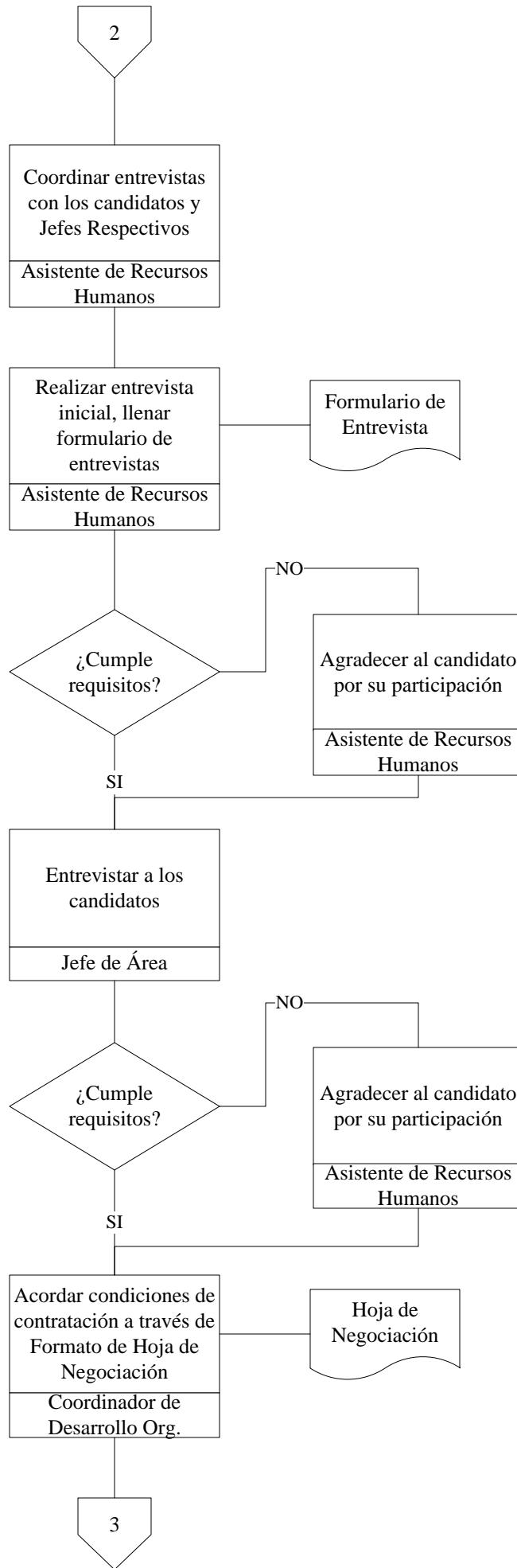


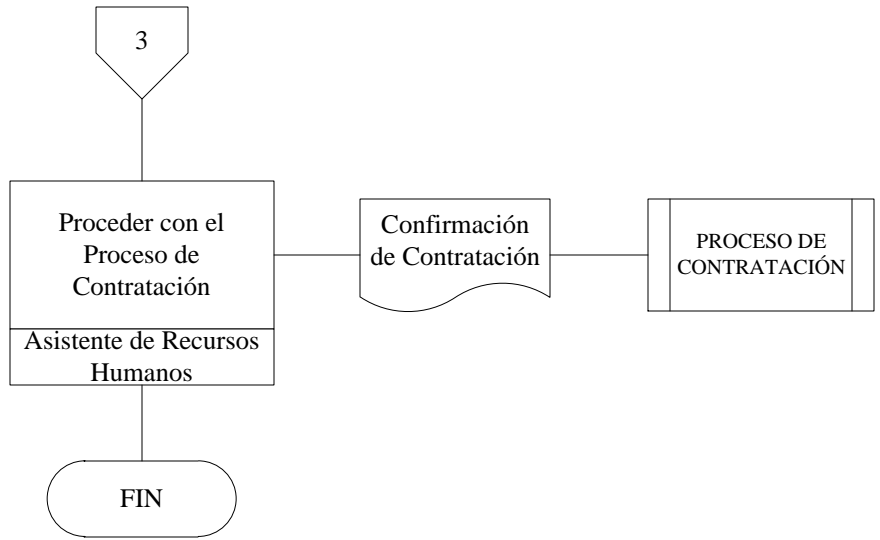


### 2.6.1. Reclutamiento, Selección y Contratación









# ANEXO 2

# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-001

Proceso: Nómina

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Pagar la remuneración y los beneficios adquiridos por el personal mediante la elaboración de nómina.

## 2. ALCANCE

Se aplicará a todos los colaboradores en relación de dependencia.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Recursos Humanos.

## 4. DEFINICIONES

**Informe de novedades.-** Reporte en el que se detalla los principales rubros de ingresos, egresos, movimientos internos de personal que afectan al cálculo de la nómina del mes.

**Nómina.-** Documento que contiene la información relacionada con el pago de la remuneración de los colaboradores.

## 5. POLITICAS

Las remuneraciones serán canceladas el último día del mes en curso; de ser este fin de semana o feriado, serán cancelados el último día hábil.

Se podrá realizar anticipos quincenales del 30% de la remuneración mensual.

Los descuentos y retenciones se realizarán en la segunda quincena de cada mes.

Los descuentos y demás reportes de novedades deberán ser entregados por parte de los Jefes de área a más tardar los días 15 de cada mes.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-001

Proceso: Nómina

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

### 6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de reclamos en nómina			
DESCRIPCIÓN	Número de reclamos recibidos en el mes por errores en el cálculo de nómina.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de pagos procesados – Número de transacciones erradas) / Número de pagos procesados)*100	Analista de Administración de Personal	Mensual	Cero	Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE	Tiempo de Pago			
DESCRIPCIÓN	Mide el pago a tiempo de la nómina			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Fecha de Pago – Fecha de Límite de Pago)*100	Analista de Administración de Personal	Mensual	CONSULTAR	Gerente de Recursos Humanos

### 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Proveedor/Ciente
001	Código del Trabajo	0	08/06/2013	E	SPRO-AD-001
002	Reglamento Interno	0	08/06/2013	E	SPRO-AD-001

### 8. REGISTROS

Elaborado por:  F. Responsable del Proceso	Aprobado por:  F. Gerente General	Fecha Vigencia:
--	---	-----------------

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-AD-001

Proceso: Nómina

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edición</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impreso/ Digital</b>	<b>Retención</b>	<b>Tiempo de Retención/ Disposición</b>	<b>Proveedor / Cliente</b>
	Reportes por anticipo	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001
	Autorizaciones de descuentos por préstamos	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001
	Carpeta Personal	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001
	Novedades	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001
	Rol de pagos aprobado	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	PAGOS
	Observaciones a roles	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001
	Informe de No Procedencia	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001
	Reporte de Rol de pagos y planillas	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	PAGOS

**Elaborado por:**

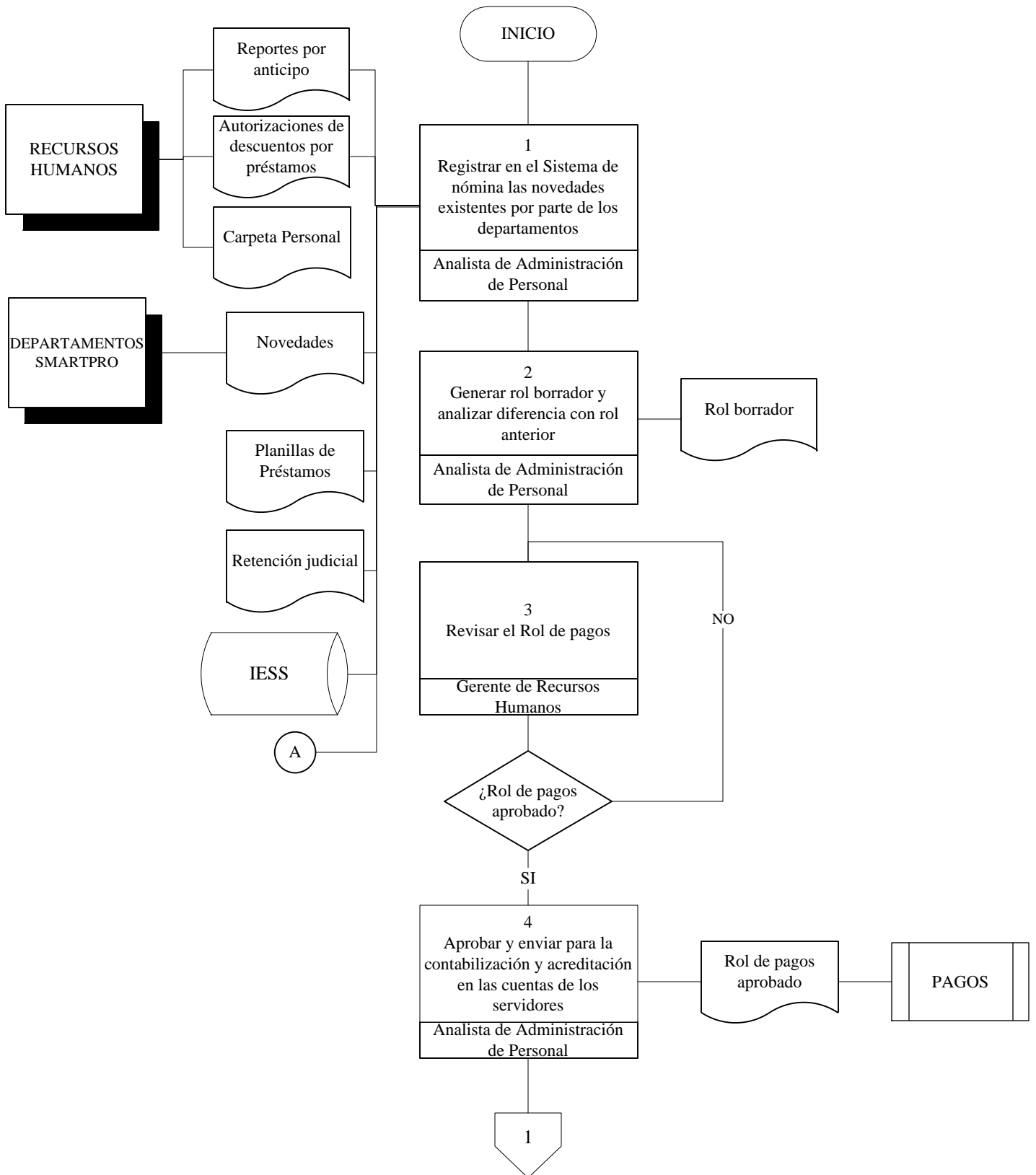
**Aprobado por:**

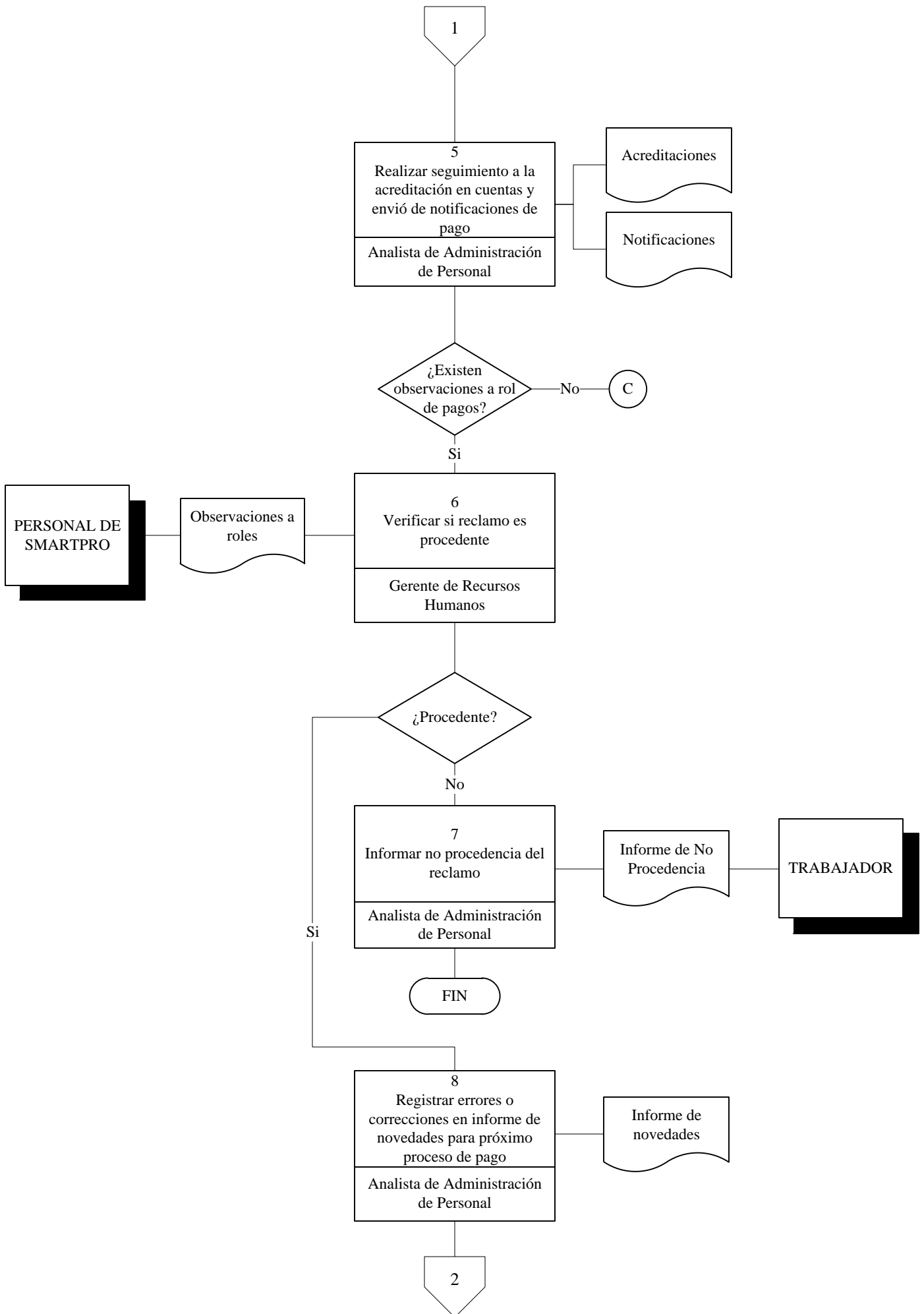
**Fecha Vigencia:**

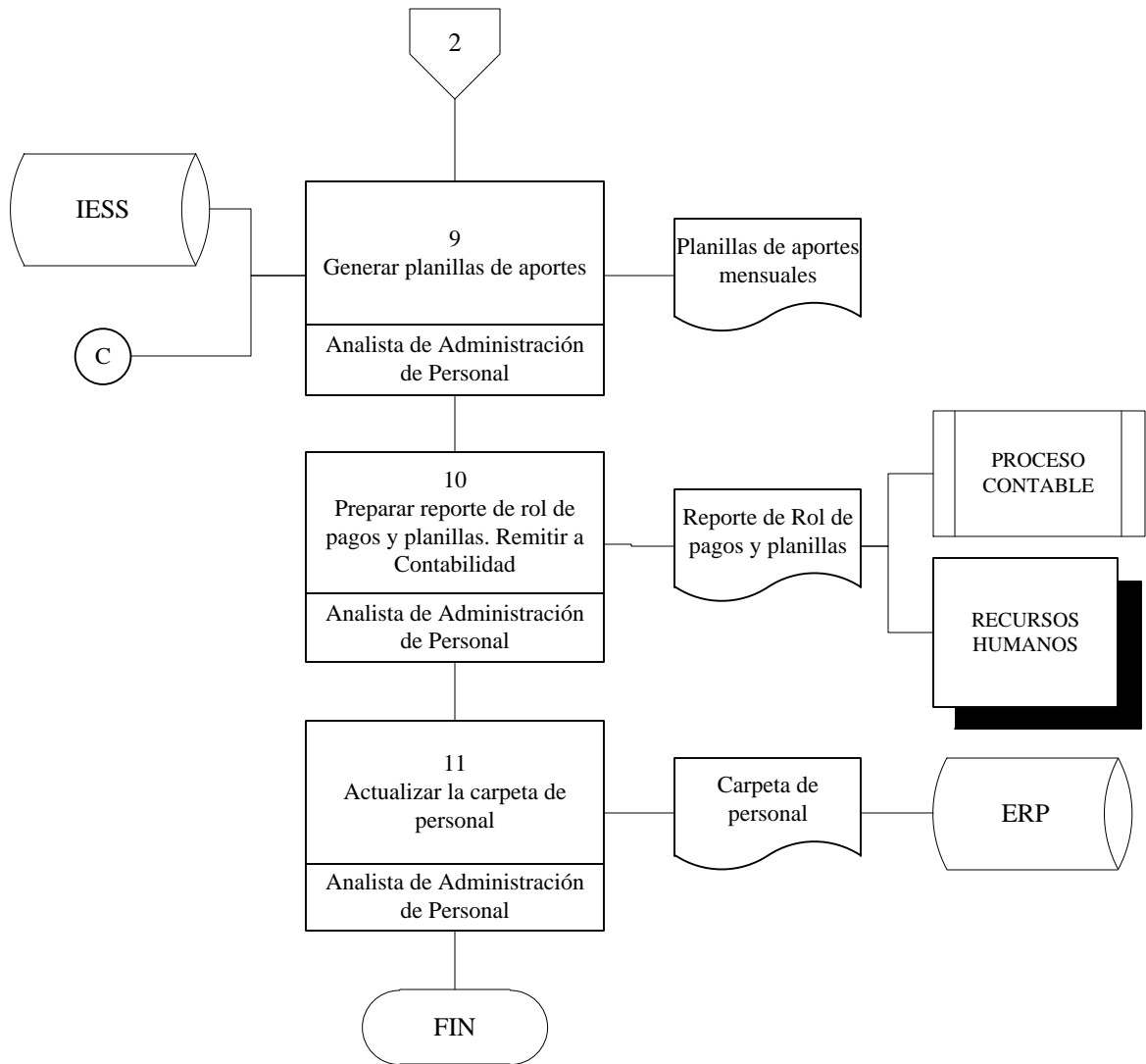
F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

# Diagrama de Flujo







# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-002

Proceso: Permisos

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Controlar el cumplimiento de la normativa vigente aplicable a licencias, permisos y cumplimiento de horarios; que se otorga a los trabajadores a través de registros y ERP de la organización.

## 2. ALCANCE

Se aplicará a todos los trabajadores.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

## 4. DEFINICIONES

**Licencia.-** Permiso que se le otorga al trabajador para ausentarse de su sitio de trabajo por un tiempo determinado, ésta puede ser o no remunerada por el periodo que el empleador la determine.

## 5. POLITICAS

Todas las justificaciones de asistencia deberán tener las autorizaciones que se definan en el Reglamento Interno.

Los reportes de llamados de atención se realizarán en base a los parámetros de inasistencia definidos en el Reglamento Interno.

Los reportes de deducciones económicas se realizarán en base a los parámetros de inasistencia definidos en el Reglamento Interno.

Mensualmente se comunicará a los diferentes Departamentos de manera detallada las llegadas tardías y ausencias del personal con base a los registros del sistema.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-002

Proceso: Permisos

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

El reporte de deducciones debe ser remito a Gestión de Remuneraciones hasta máximo el día 20 de cada mes.

### 6. INDICADORES

NOMBRE	Nivel de atraso			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de funcionarios o empleados que llegan tarde a su jornada laboral.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de trabajadores con atrasos reportados / Total de trabajadores con atraso) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional / Asistente de Recursos Humanos	Mensual	100 %	Coordinador de Desarrollo Organizacional

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Solicitud de licencias	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-002
	Permiso de salida personal	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-002

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha Vigencia:

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-AD-002

Proceso: Permisos

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

	Permiso de salida oficial	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-002
--	---------------------------	---	------------	---	---	----	--------------------	-------------

**Elaborado por:**

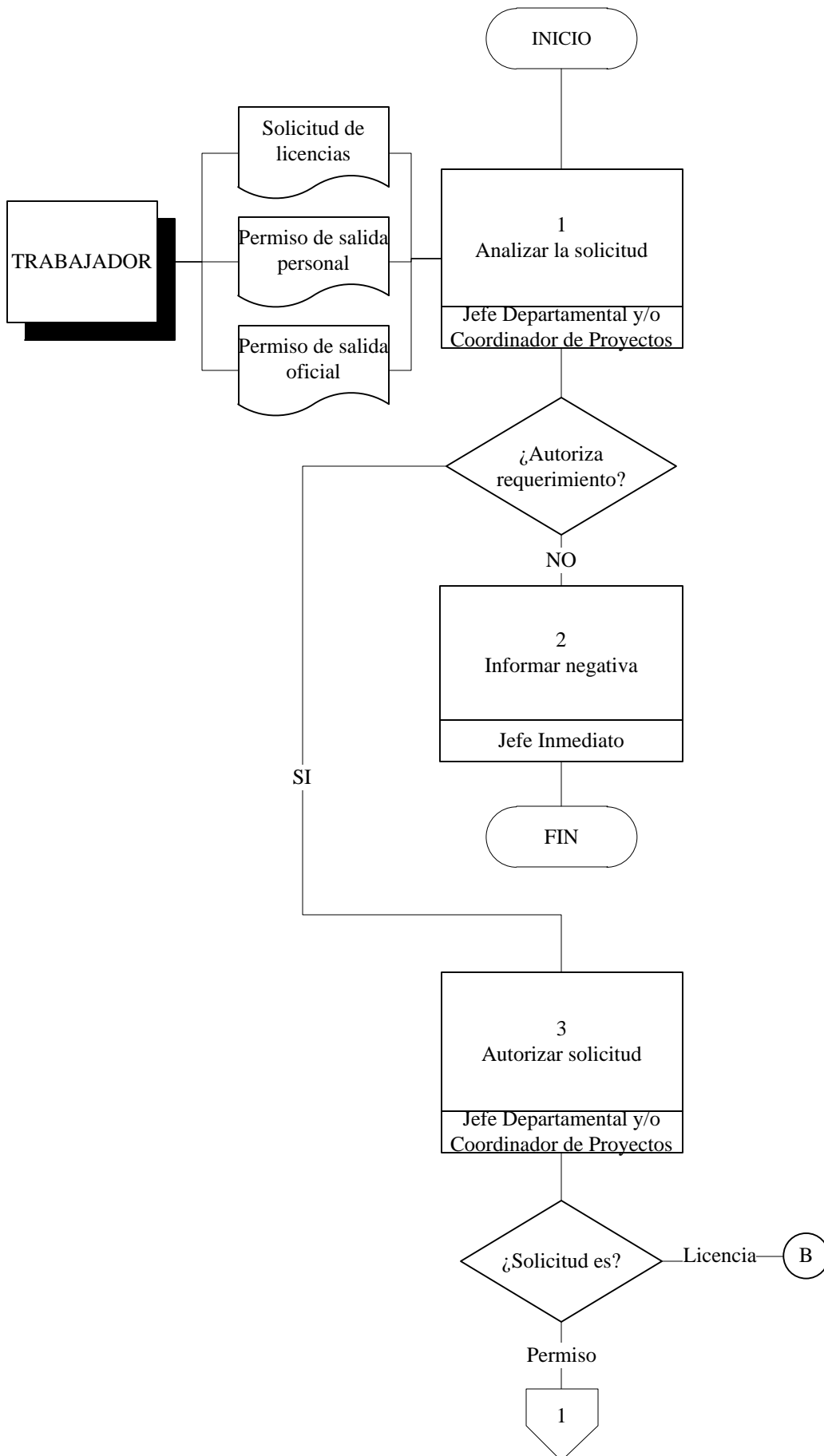
F. Responsable del Proceso

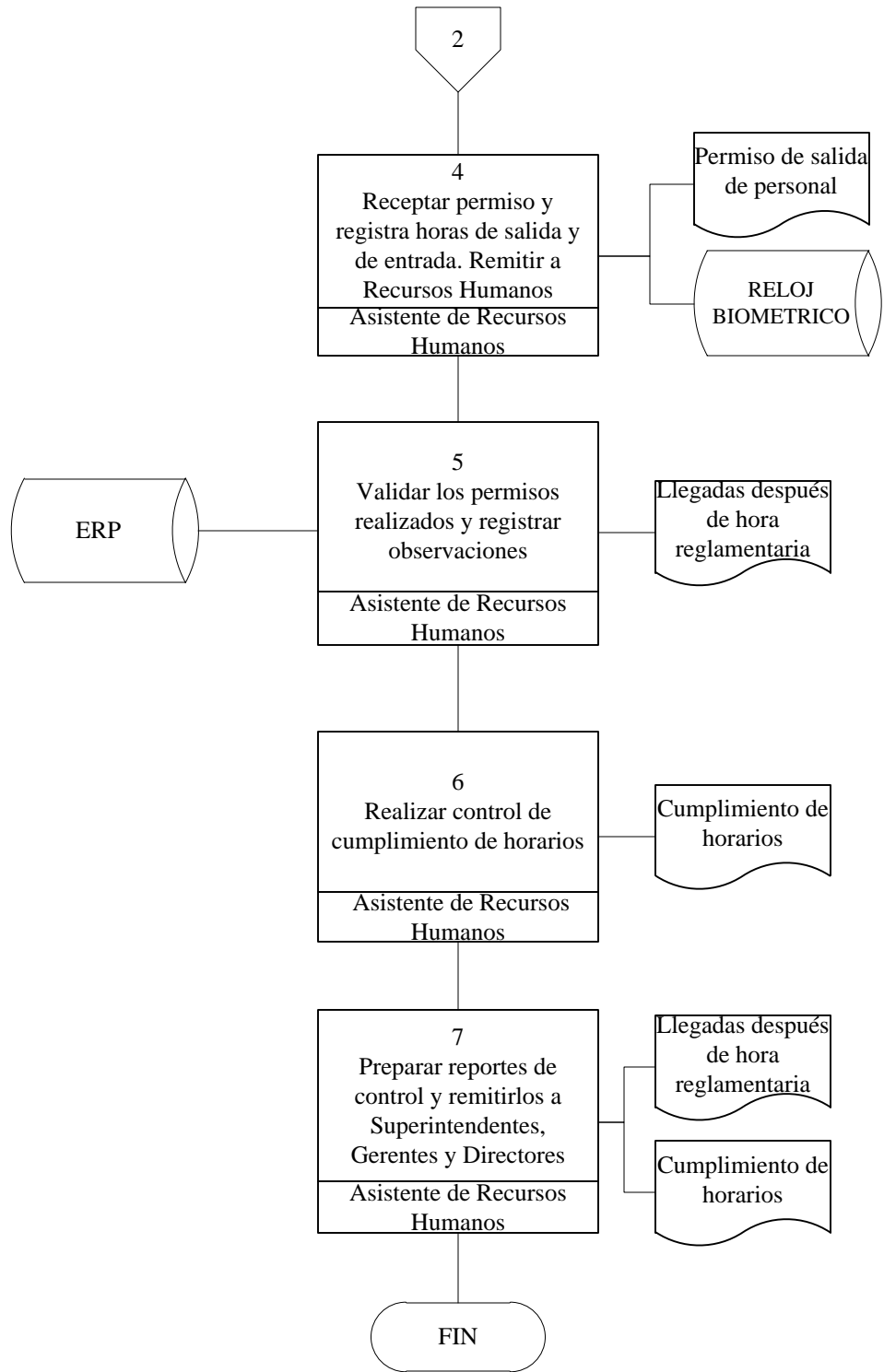
**Aprobado por:**

F. Gerente General

**Fecha Vigencia:**

# Diagrama de Flujo





## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-003

Proceso: Vacaciones

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

### 1. PROPÓSITO

Controlar el cumplimiento de la normativa vigente aplicable a vacaciones; que se otorga a los trabajadores a través del ERP.

### 2. ALCANCE

Para todo el personal.

### 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

### 4. DEFINICIONES

**Vacaciones.-** Descanso que todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.

### 5. POLITICAS

Las solicitudes de vacaciones deberán presentarse con 30 días de anticipación.

### 6. INDICADORES

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-003

Proceso: Vacaciones

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de ausentismo</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de funcionarios o empleados que se han encontrado ausentes de sus jornadas de trabajo.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de funcionarios o empleados que han tomado vacaciones/ Total de funcionarios o empleados) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional	Mensual	8 %	Coordinador de Desarrollo Organizacional

<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de ausentismo</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de funcionarios o empleados que se han encontrado ausentes de sus jornadas de trabajo.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha de Ingreso de Solicitud de Vacaciones – Fecha de Aprobación de Vacaciones)	Analista de Desarrollo Organizacional	Mensual	2 días	Coordinador de Desarrollo Organizacional

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

<b>Elaborado por:</b>  F. Responsable del Proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Gerente General	<b>Fecha Vigencia:</b>
---	--	------------------------

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-AD-003

Proceso: Vacaciones

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edición</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impreso/ Digital</b>	<b>Retención</b>	<b>Tiempo de Retención/ Disposición</b>	<b>Proveedor / Cliente</b>
	Política de programación de vacaciones	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-003
	Solicitud de vacaciones	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-003
	Reporte de validación de vacaciones individual	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-003

**Elaborado por:**

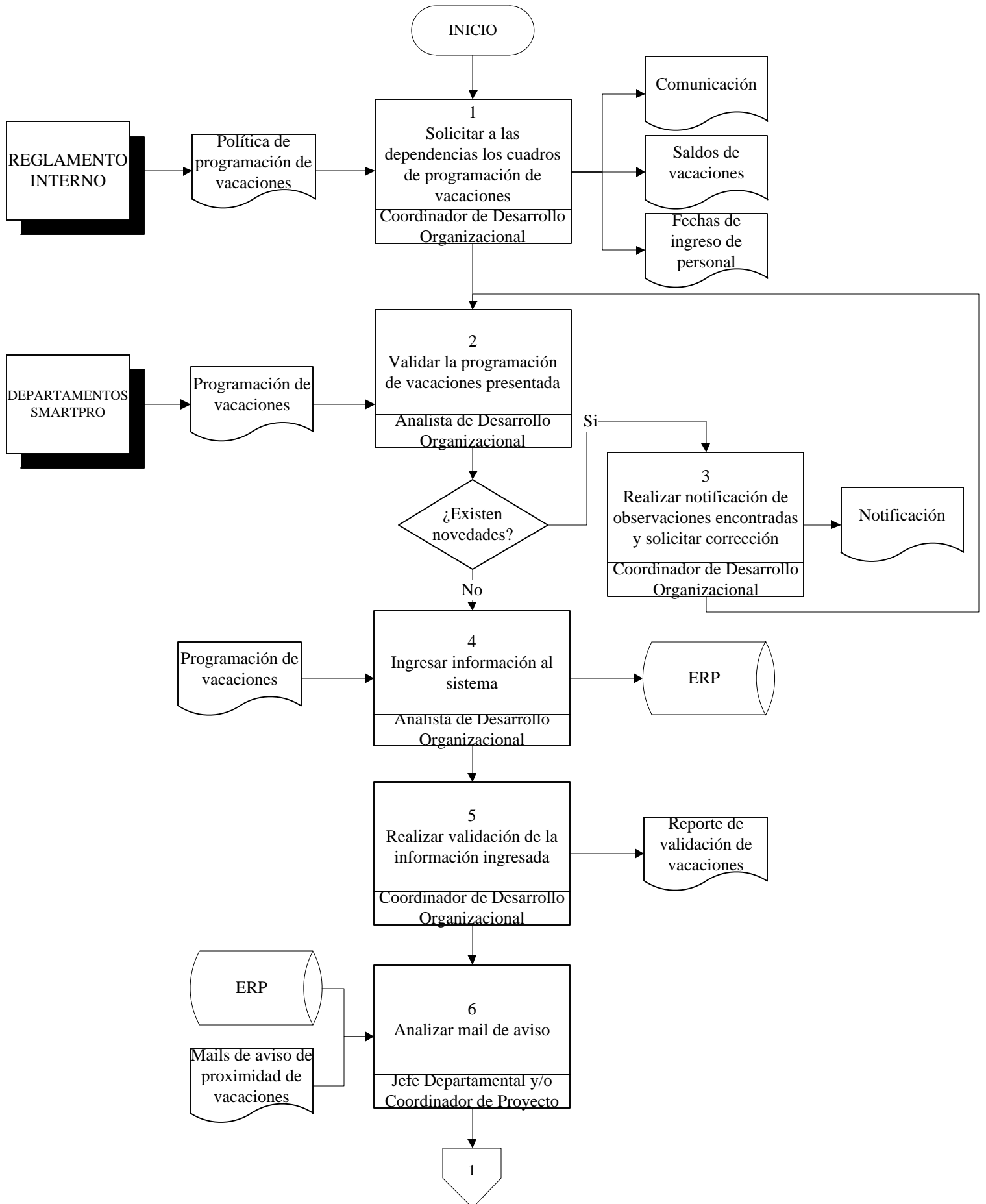
F. Responsable del Proceso

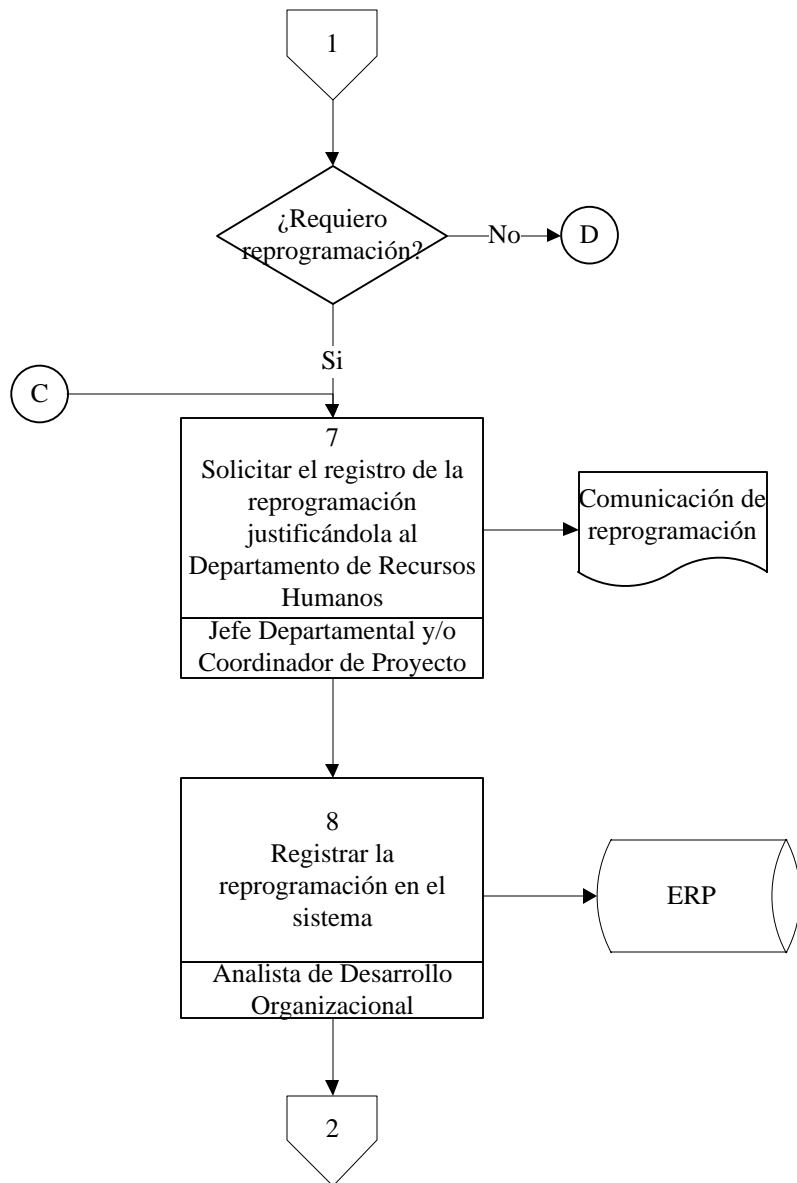
**Aprobado por:**

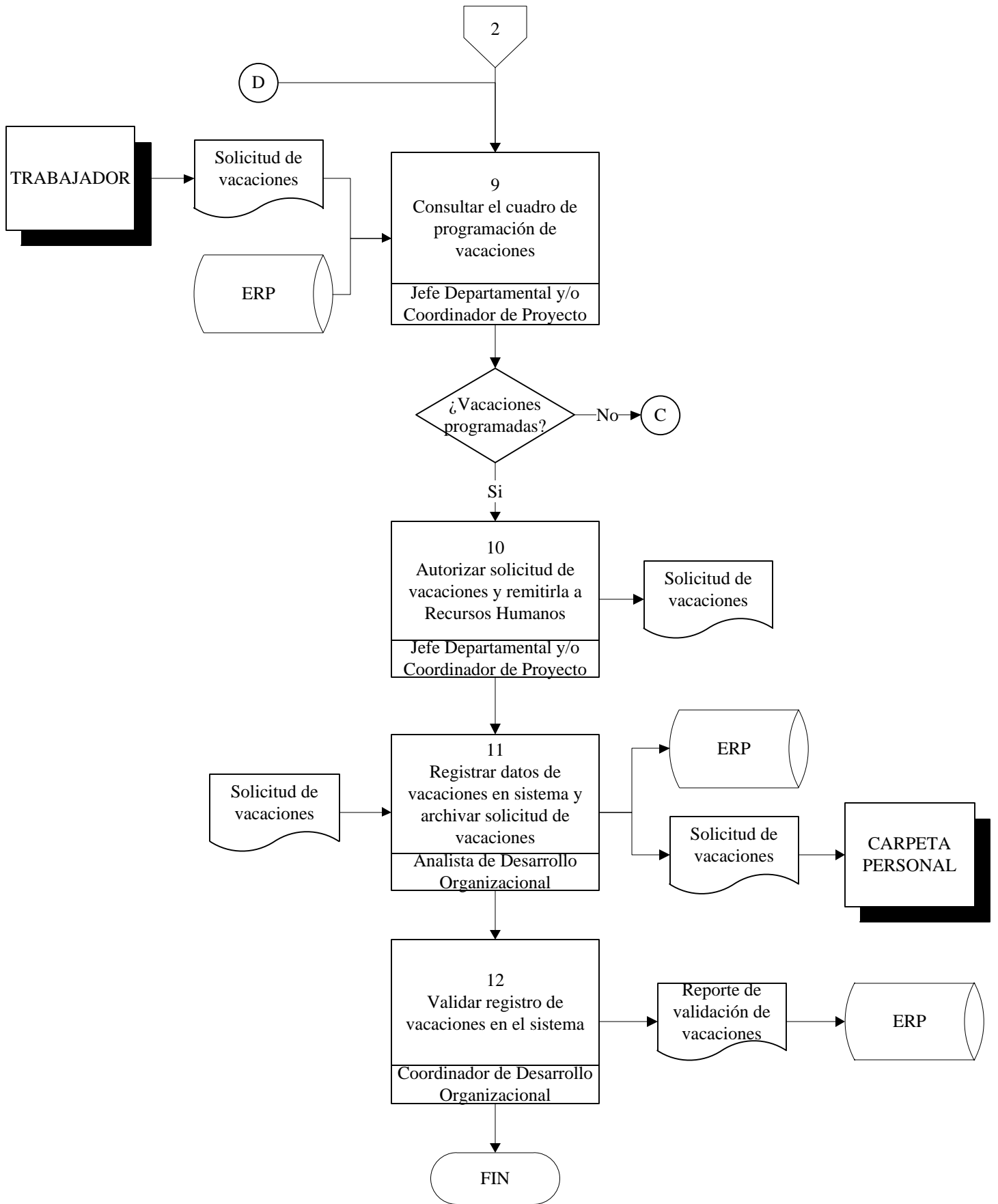
F. Gerente General

**Fecha Vigencia:**

# Diagrama de Flujo







# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-004

Proceso: Desvinculación de Personal

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Formalizar la desvinculación del trabajador en la finalización de sus obligaciones mediante la liquidación de haberes y finalización actividades correspondientes.

## 2. ALCANCE

Aplica a todo el personal que se ha desvinculado laboralmente.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

## 4. DEFINICIONES

**Desvinculación.-** Separación de un colaborador de la organización por diversos motivos.

**Liquidación de Haberes.-** Es el cálculo de los valores económicos ocasionados por la desvinculación.

**Acta de finiquito.-** Es el documento legal que contiene los términos de finalización de la relación laboral e incluye el detalle correspondiente de la liquidación de haberes.

**Visto Bueno.-** Es la Resolución emitida por el Ministerio de Trabajo para que un colaborador que ha infringido la normativa interna y/o el Código de Trabajo, se separe de la organización donde presta sus servicios.

**Conformidad de la salida.-** Es el formulario que contiene los datos generales del colaborador, la fecha de ingreso y la fecha de salida. En el cuerpo principal se encuentran el nombre y el cargo de las personas que liberan al colaborador de responsabilidades o cargas relacionadas con manejo de dinero, información, muebles, equipos, enseres, vehículos y otros bienes pertenecientes a la institución. En caso de existir novedades los colaboradores responsables deben notificar las mismas con los respaldos respectivos y el valor de la afectación para que le sea

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-004

Proceso: Desvinculación de Personal

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

descontado de su liquidación de haberes o se adopten las acciones legales pertinentes de los perjuicios causados.

### 5. POLITICAS

Para entregar la liquidación, el responsable del pago deberá verificar que exista el formulario de conformidad de la salida del colaborador.

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo de proceso</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio que se tarda la legalización de la salida del personal.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
((Fecha de firma de acta de finiquito – Fecha de salida del colaborador)/Número de salidas realizadas) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	20 días	Coordinador de Desarrollo Organizacional

<b>NOMBRE</b>	<b>Rotación de Personal</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de personal que sale de la organización			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Empleados que Ingresan a la empresa – empleados que salen de la empresa)/ Total empleados *100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	10%	Coordinador de Desarrollo Organizacional

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha Vigencia:

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-AD-004

Proceso: Desvinculación de Personal

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

### 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Proveedor/Cliente
001	Código del Trabajo	0	08/06/2013	E	SPRO-AD-004
002	Reglamento Interno	0	08/06/2013	E	SPRO-AD-004

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Aviso de salida	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-004
	Liquidación de haberes	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-004/PAGOS
	Acta de finiquito	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-004

Elaborado por:

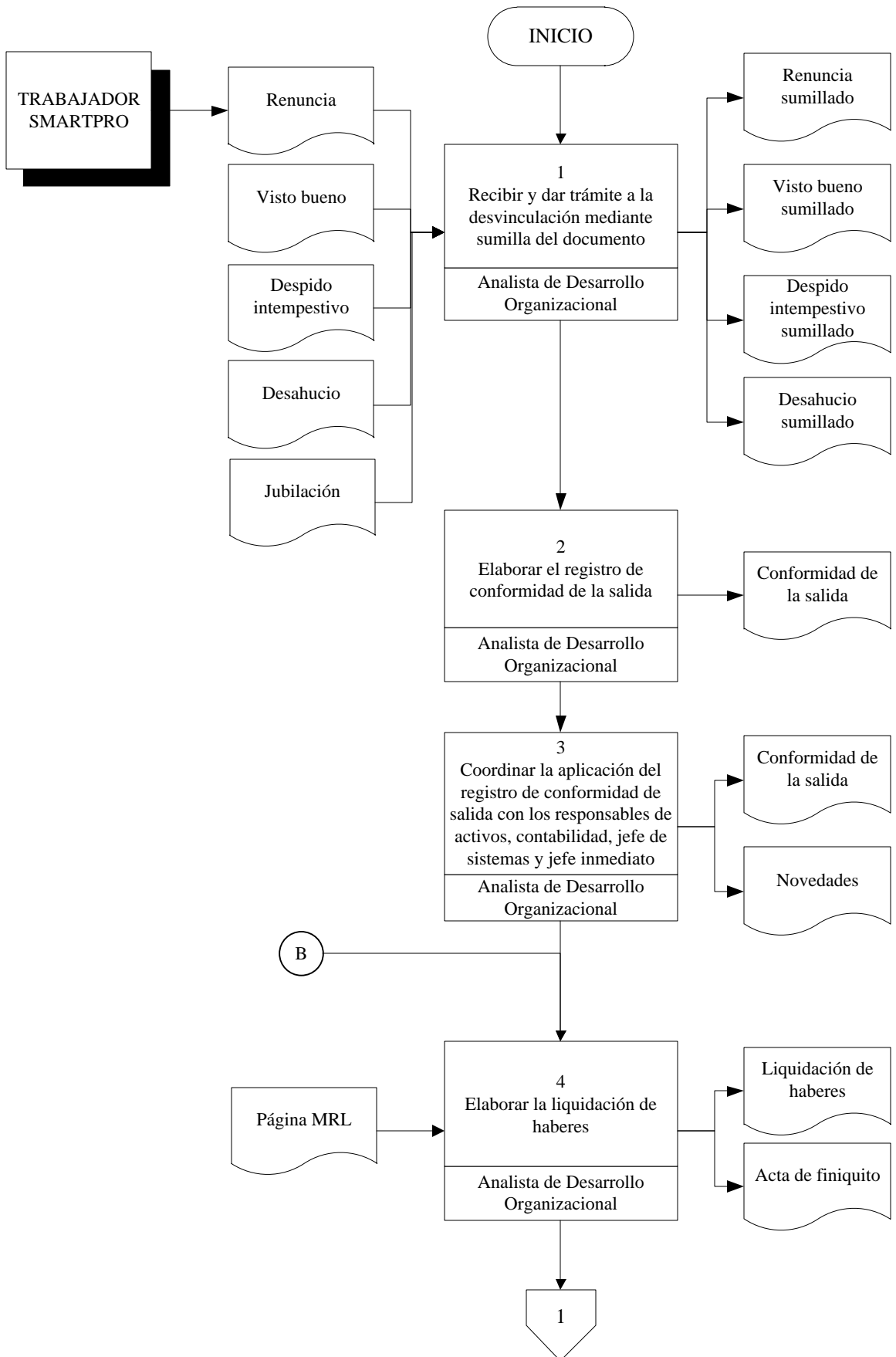
F. Responsable del Proceso

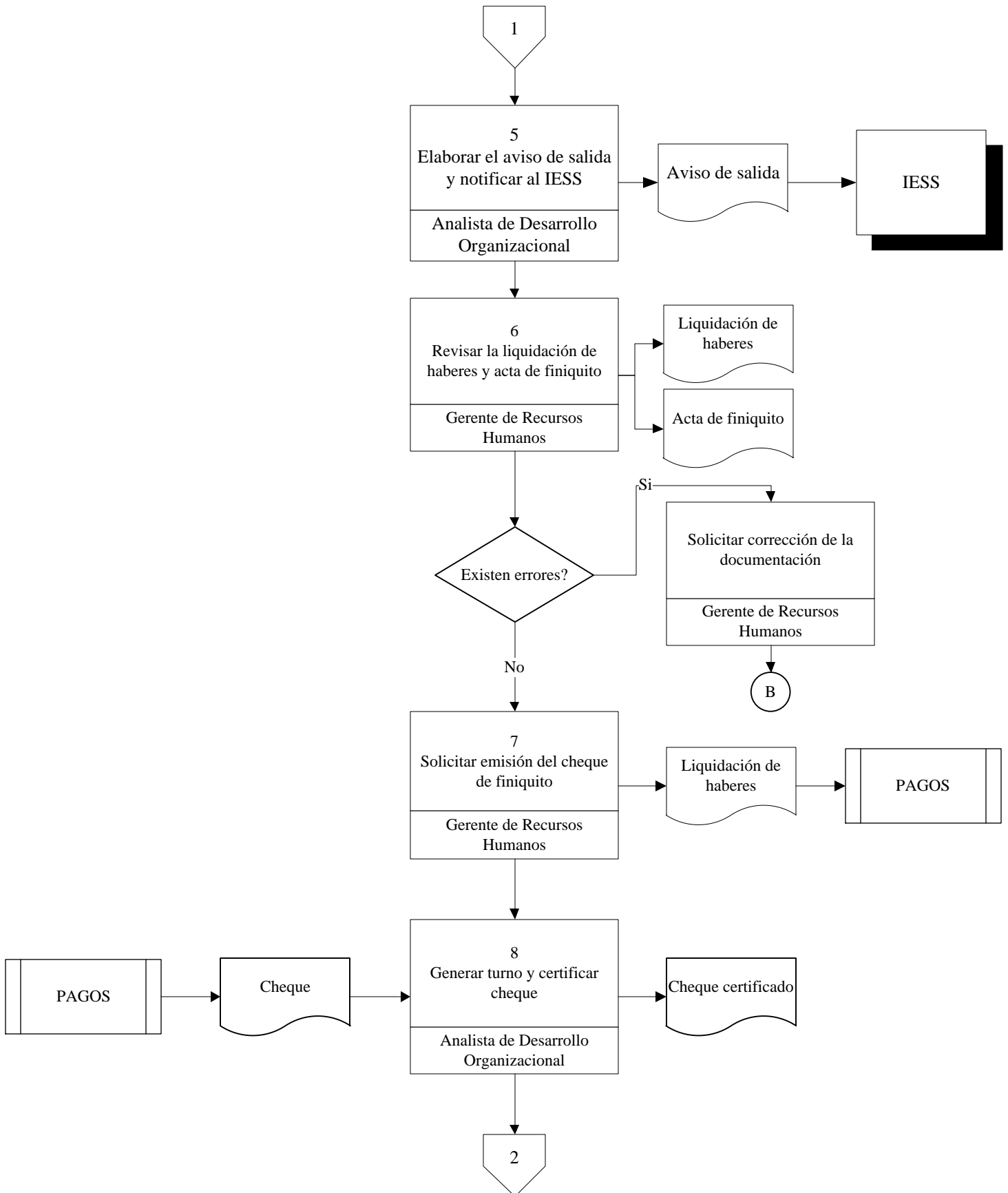
Aprobado por:

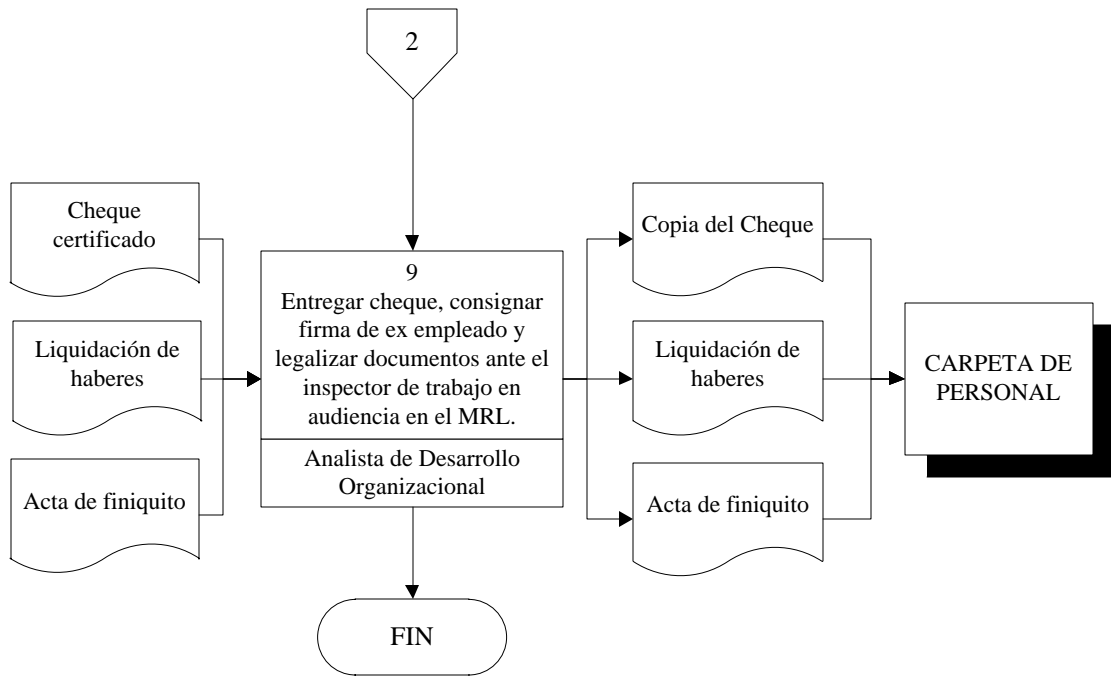
F. Gerente General

Fecha Vigencia:

# Diagrama de Flujo







# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-001

Proceso: Levantamiento de Perfiles

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Diseñar y actualizar los perfiles y normas de competencia laboral de los puestos para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias mediante la metodología de Levantamiento de Perfiles MPC.

## 2. ALCANCE

Se aplicará a todos los puestos.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Recursos Humanos

## 4. DEFINICIONES

**Perfil de competencias.-** Es el Instrumento técnico que permite identificar las atribuciones y responsabilidades que se ejecutan en los puestos; así como a los requerimientos (competencias) que deben cumplir las personas que sean seleccionadas para ocupar dichos puestos.

**Competencias.-** Son todas las características personales (conocimientos, destrezas y otros) requeridos para desempeñar las actividades de un puesto, con la más alta eficacia.

**Experto.-** Persona que conoce a profundidad la naturaleza y funciones de un puesto.

**Administración de perfiles.-** Son las fases de: Levantamiento, Modificación, Actualización y Creación de perfiles de Puesto.

## 5. POLITICAS

- Todos los puestos deberán contar con un perfil de competencias.
- Todos los perfiles deberán levantarse con la misma metodología, creada por la Departamento de Recursos Humanos.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-001

Proceso: Levantamiento de Perfiles

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

- El Manual de puestos debe estar siempre actualizado con todos los cambios realizados.
- El Manual de puestos debe ser aprobado por la Dirección administrativa Financiera.

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia en la administración de perfiles</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de perfiles elaborados o actualizados			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de puestos levantados o actualizados / Número total de solicitudes aprobadas) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional	Semestral	100 %	Coordinador de Desarrollo Organizacional

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-001

Proceso: Levantamiento de Perfiles

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Requerimiento de creación o actualización de perfiles	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Destruir	SPRO-DO-001
	Informe técnico de creación y/o actualización de perfiles	0	08/06/2013	s	I	Si	1 año/ Destruir	SPRO-DO-004
	Comunicación de Creación de Perfiles	0	08/06/2013	s	D	Si	1 año/ Destruir	
	Cronograma de Levantamiento de Perfiles	0	08/06/2013	s	I	Si	1 año/ Digitalizar y Archivar	
	Notificación de Levantamiento de Perfil	0	08/06/2013	s	D	Si	1 año/ Destruir	
	Formato de Levantamiento de Perfil	0	08/06/2013	s	I	Si	1 año/ Archivar	
	Perfil de cargo	0	08/06/2013	s	I	Si	1 año/ Archivar	

Elaborado por:

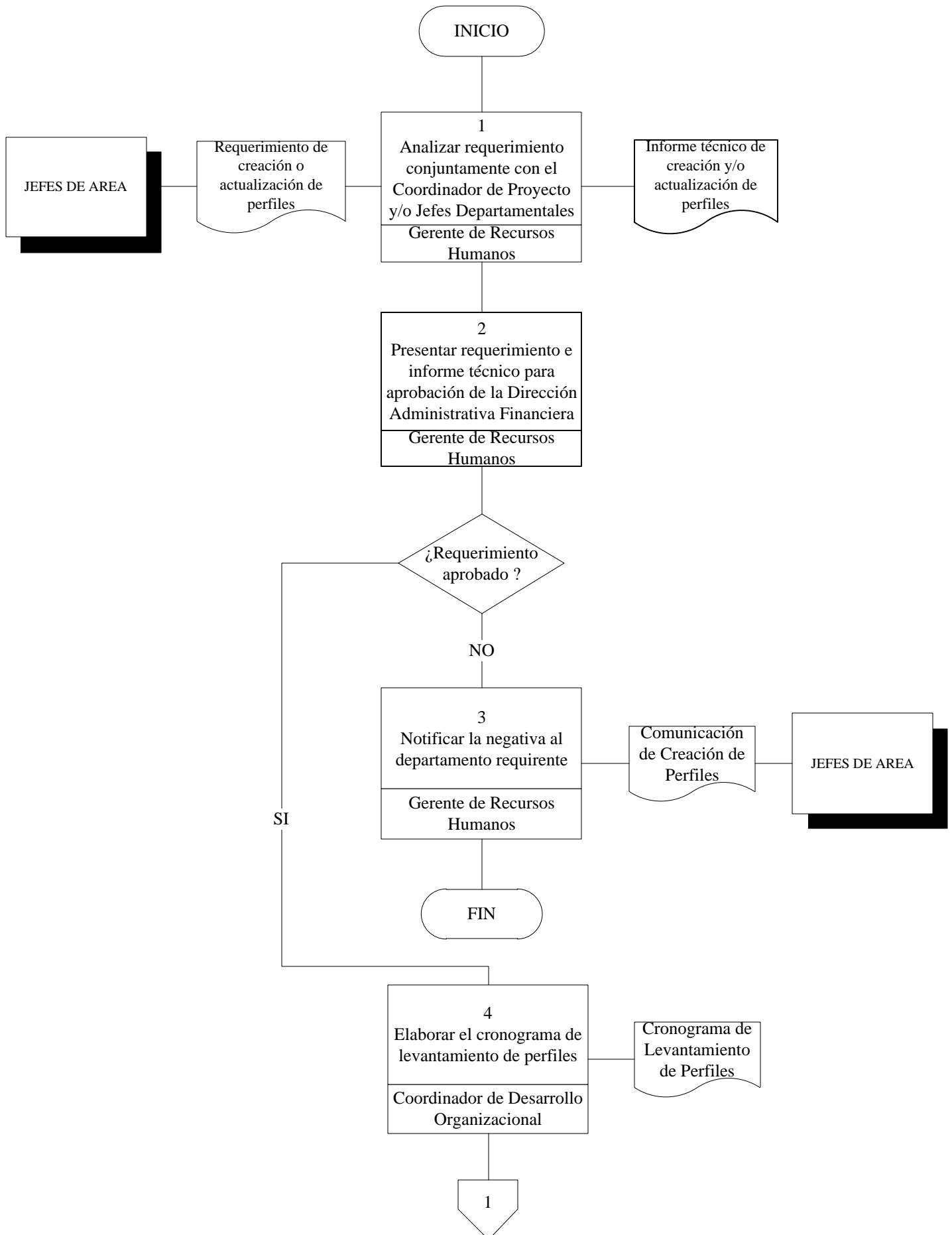
F. Responsable del Proceso

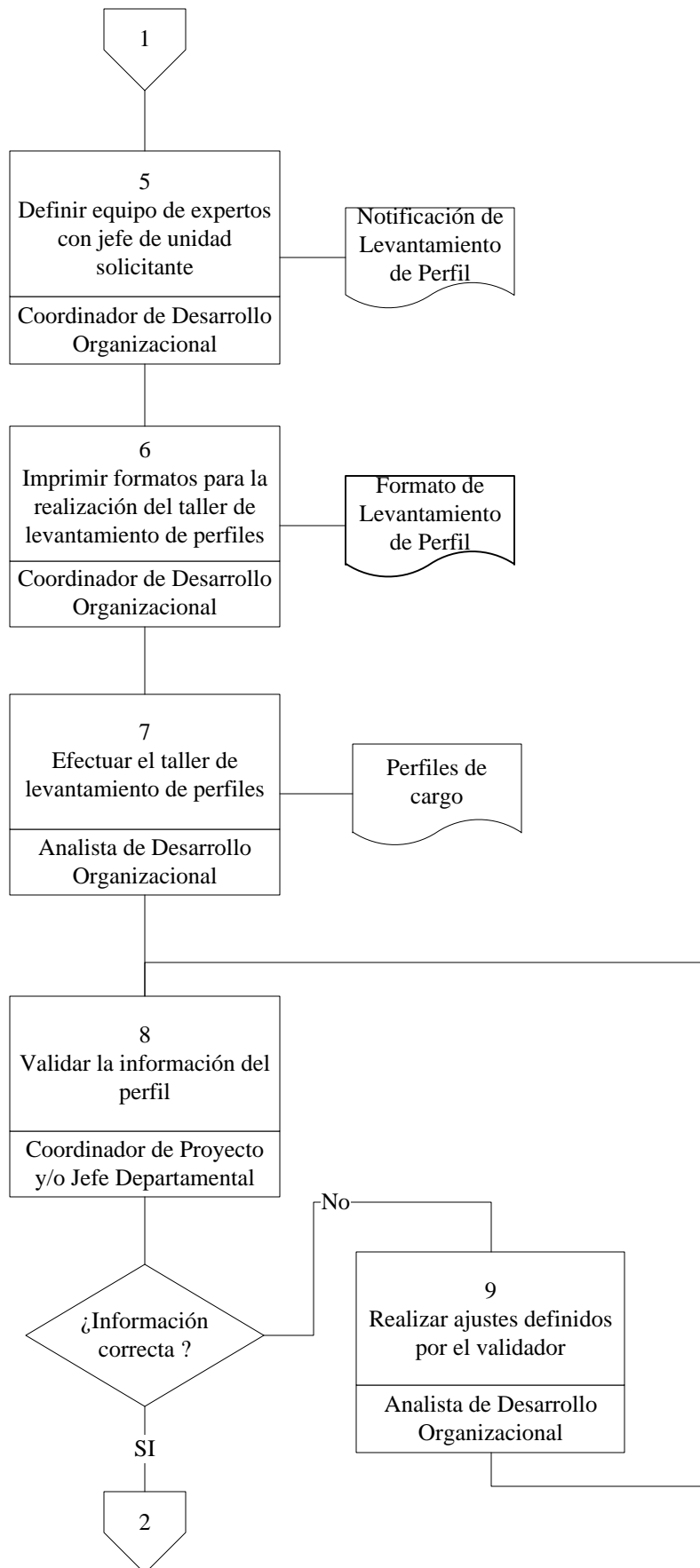
Aprobado por:

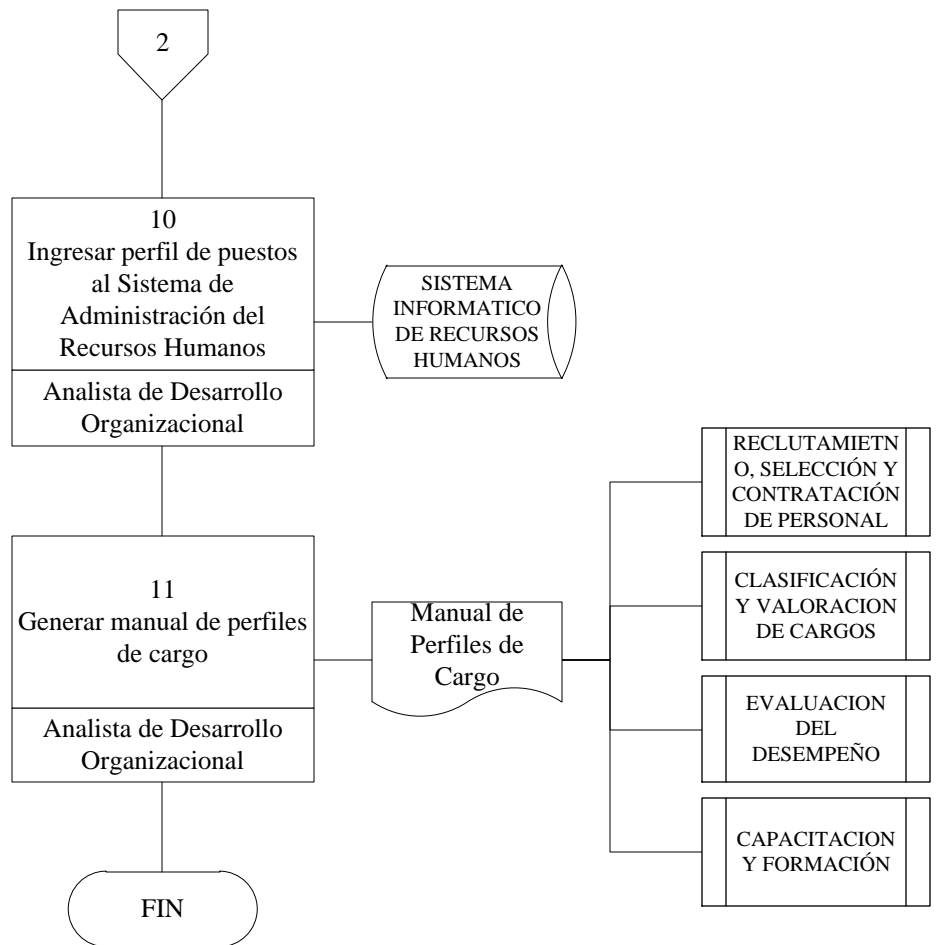
F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## Diagrama de Flujo:







## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-002

Proceso: Planificación del Recurso Humano

Edición No. 00

Pág. 1 de 4

### 1. PROPÓSITO

Realizar la planificación anual del Recurso Humano mediante la previsión de la vinculación, acciones de desarrollo, beneficios y desvinculación del Recurso Humano dentro la Empresa.

### 2. ALCANCE

Para toda la Organización.

### 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

### 4. DEFINICIONES

**Vinculación.-** Proceso de reclutamiento, selección, incorporación e inducción del Recurso Humano.

**Desarrollo.-** Evaluación y Fortalecimiento permanente de las competencias del Recurso Humano.

**Desvinculación.-** Separación voluntaria o por necesidades institucionales del Recurso Humano.

### 5. POLITICAS

El Plan del Recurso Humano del ejercicio económico siguiente deberá ser presentado hasta el mes de Noviembre del año en curso.

### 6. INDICADORES

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-002

Proceso: Planificación del Recurso Humano

Edición No. 00

Pág. 2 de 4

<b>NOMBRE</b>	<b>Oportunidad en la elaboración del Plan del Recurso Humano</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tiempo definido para la elaboración del Plan del Recurso Humano			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha de Aprobación del Plan de RR.HH. - Fecha de inicio del Plan de RR.HH.)	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Anual	5 días	Gerente General

<b>NOMBRE</b>	<b>Acciones realizadas de la Planificación del Recurso Humano</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de acciones realizadas de planificación			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Acciones Realizadas del Plan Elaborado /Total de Acciones planeadas)*100	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Anual	90%	Gerente General

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha Vigencia:**

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-002

Proceso: Planificación del Recurso Humano

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

### 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Proveedor/Cliente
001	Código del Trabajo	0	08/06/2013	E	SPRO-DO-002

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Requerimiento del Plan de Talento Humano	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	
	Estructura orgánica y funcional	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	
	Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-003
	Plan Estratégico Institucional	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	
	Formatos de Planificación de Talento Humano	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	
	Formatos de análisis de tiempos y movimientos	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	
	Formato de Cargas de Trabajo	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha Vigencia:

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-002

Proceso: Planificación del Recurso Humano

Edición No. 00

Pág. 4 de 4

	Requerimiento de Selección	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Necesidades de desvinculación	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-AD-004
	Informe de cumplimiento del Plan de Recurso Humano	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-002

**Elaborado por:**

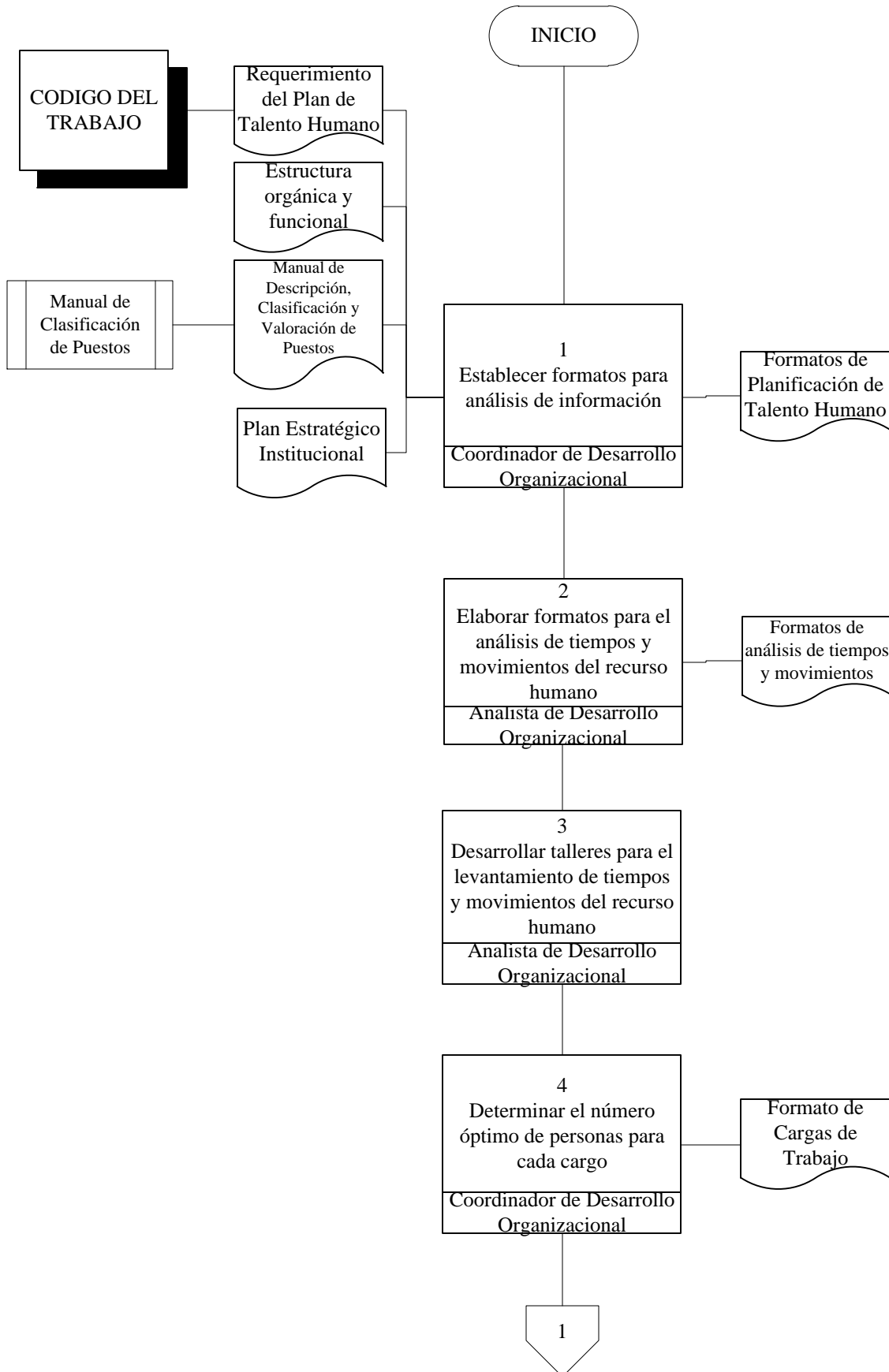
F. Responsable del Proceso

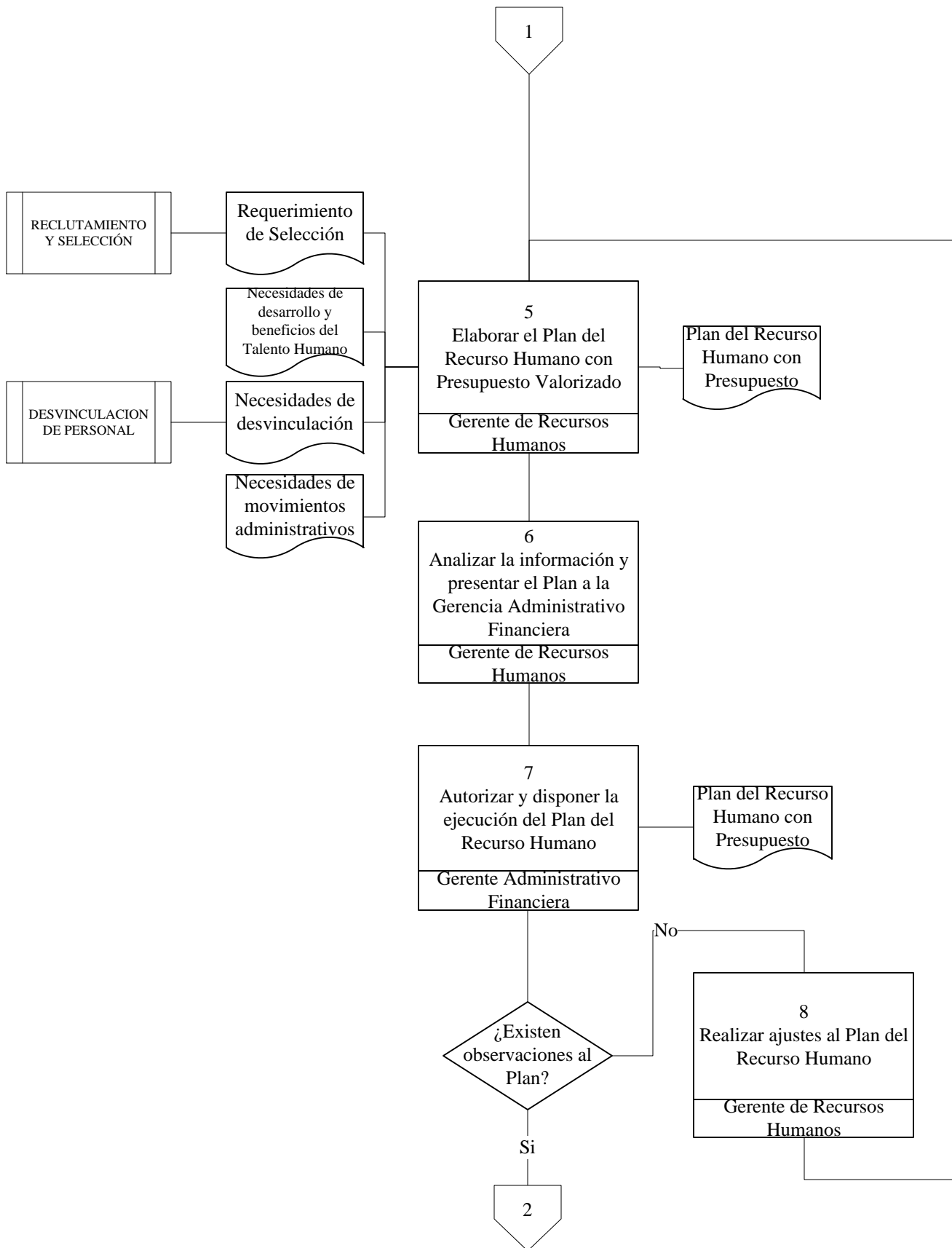
**Aprobado por:**

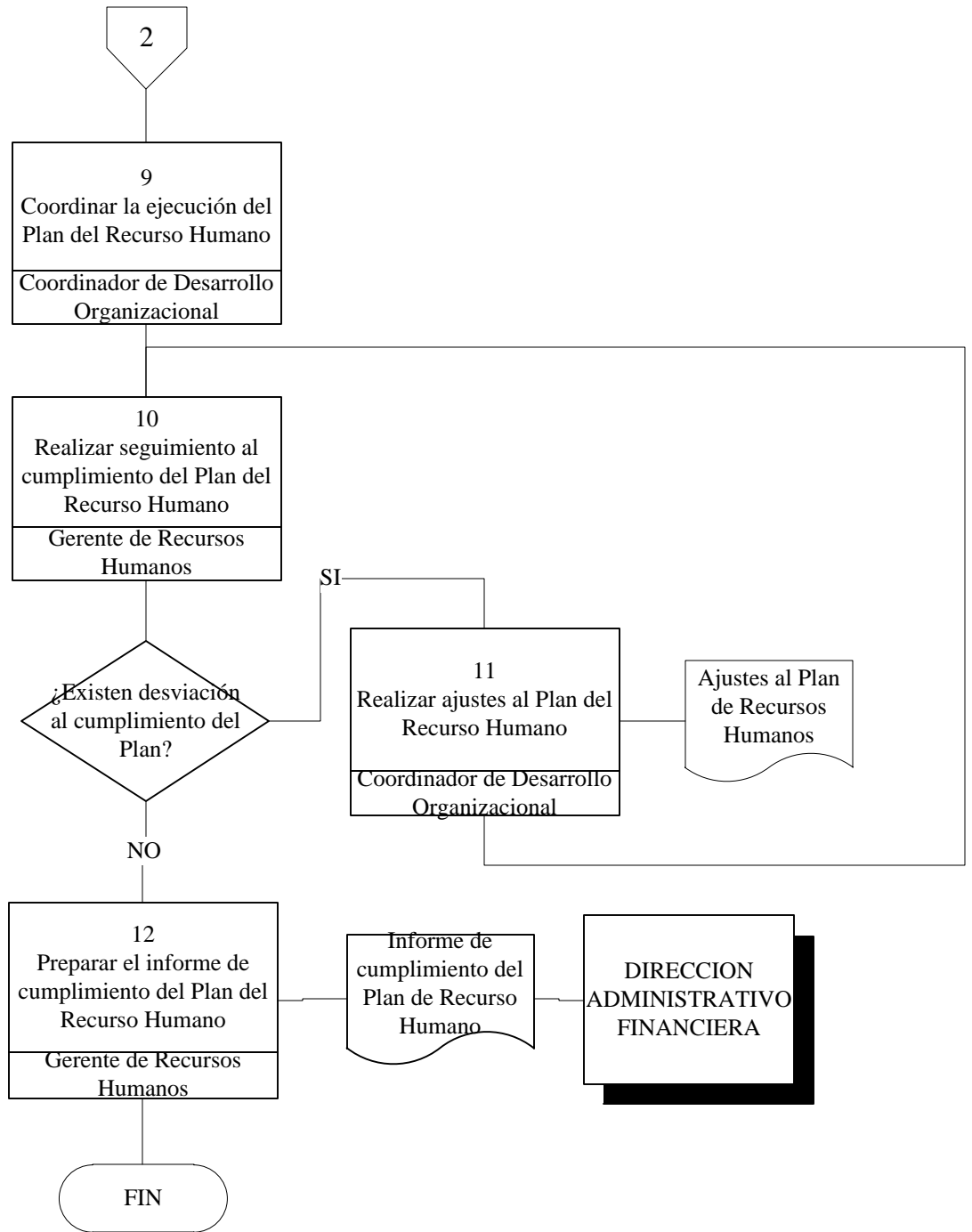
F. Gerente General

**Fecha Vigencia:**

# Diagrama de Flujo







## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-003

Proceso: Valoración y Clasificación de Cargos

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

### 1. PROPÓSITO

Clasificar y valorar los nuevos puestos a través del sistema de puntos para estimar su importancia relativa y asignar las remuneraciones, manteniendo la equidad interna y competitividad externa.

### 2. ALCANCE

Para todos los puestos.

### 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

### 4. DEFINICIONES

**Valoración de puestos.-** Medio para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de una estructura de puestos. Obtención de datos que permiten establecer la remuneración de cada puesto.

**Remuneración.-** Es la retribución económica que se entrega a los colaboradores por las actividades que realizan.

### 5. POLITICAS

El Manual de Valoración de Cargos debe ser elaborado por el Coordinador de Desarrollo Organizacional y aprobado por el Gerente General.

Se conformará un Comité de Valoración para el proceso de valoración de puestos, cuyos integrantes deberán designados por la Gerencia General y el Coordinador de Desarrollo Organizacional.

El Comité de Valoración se deberá reunir al menos una vez al año para revisar las valoraciones de los puestos, y en de manera extraordinaria en los casos en los que el Gerente General lo requiera.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-003

Proceso: Valoración y Clasificación de Cargos

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia de clasificación y valoración de cargos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de cargos nuevos que han sido clasificados y valorados según el proceso.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Nuevos cargos valorados / Nuevos cargos aprobados)*100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	100%	Coordinador de Desarrollo Organizacional

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficiencia de clasificación y valoración de cargos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tiempo que toma la clasificación y valoración de cargo			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha de Aprobación de Valoración de Cargos – Fecha de Inicio de Valoración de Cargos)	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	2 días	Coordinador de Desarrollo Organizacional

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha Vigencia:**

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-003

Proceso: Valoración y Clasificación de Cargos

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Perfil de cargo	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-001
	Notificación al Comité de Valoración	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-003
	Manual de Clasificación de Puestos	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001

Elaborado por:

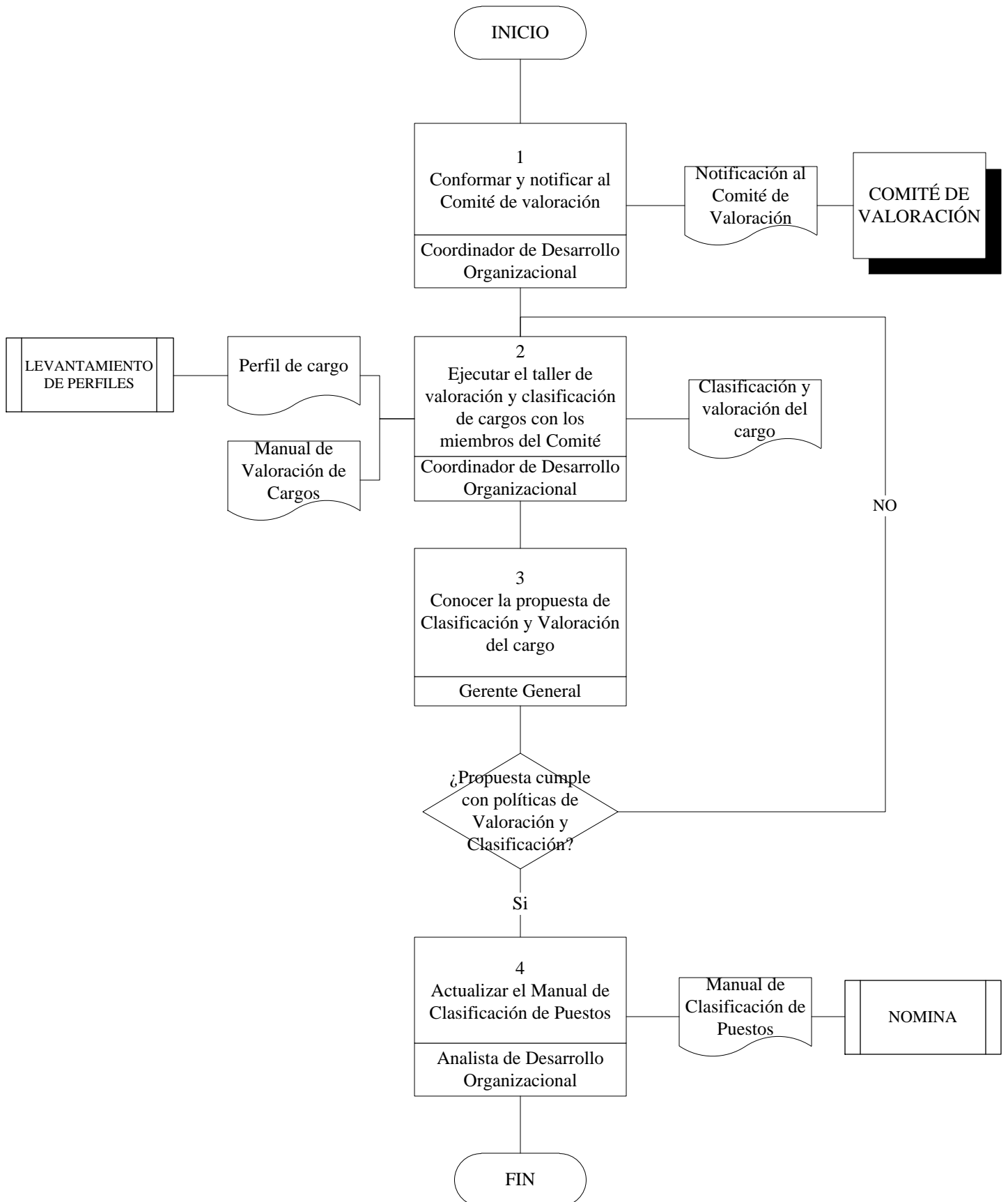
F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## Diagrama de Flujo



# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-004

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 1 de 5

## 1. PROPÓSITO

Proveer a las áreas solicitantes del personal con las competencias establecidas en el perfil a través de una selección y contratación efectiva.

## 2. ALCANCE

Para todos los puestos vacantes.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

## 4. DEFINICIONES

**Requerimiento de selección.-** Documento de requerimiento de personal dirigido al Gerente de Recursos Humanos para su análisis y aprobación.

**Documentos requeridos.-** Son los documentos necesarios para elaborar el contrato y conformar el expediente del nuevo colaborador.

## 5. POLITICAS

El reclutamiento de candidatos se basará en varias fuentes, tales como, bases de datos institucionales, portal externo, publicaciones en la prensa, páginas web, entre otras.

Los responsables de los departamentos deberán colaborar en el diseño y calificación de los instrumentos de medición de conocimientos técnicos que les corresponda.

Para niveles técnicos operativos, a la terna final se le aplicará una prueba práctica de responsabilidad del área requirente y en coordinación con el área de Recursos Humanos.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-004

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 2 de 5

Las pruebas psicométricas que se aplicarán a los candidatos deberán basarse en baremos ecuatorianos.

El informe de selección deberá estar acompañado de los resultados y respaldos de las evaluaciones realizadas.

Para la toma de decisión de la contratación deberá favorecerse al candidato con mayor acercamiento y ajuste al perfil del cargo.

Las personas recomendadas deben pasar todo el proceso de selección.

Para iniciar el proceso de selección debe existir la Solicitud de Incorporación debidamente aprobada.

Informar a Recursos Humanos el número de personas a contratar de acuerdo a los contratos de servicios ganados.

Se debe controlar a las fechas de caducidad de los contratos del personal en base a la matriz de seguimiento de contratos.

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo promedio de pre – selección</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio de pre selección de personal.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria (Fecha de evaluación – Fecha de requerimiento de pre selección) / Número de requerimientos	Analista de Desarrollo Organizacional	Mensual	Por definir	Coordinador de Desarrollo Organizacional

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-004

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 3 de 5

<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo promedio de decisión de selección</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio de decisión de selección de personal.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria (Fecha de decisión de contratación – Fecha de presentación de terna) / Número de requerimientos	Analista de Desarrollo Organizacional	Mensual	Por definir	Coordinador de Desarrollo Organizacional

<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo promedio de contratación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio de contratación de personal.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria (Fecha de contratación – Fecha de decisión de contratación) / Número de requerimientos	Analista de Desarrollo Organizacional	Mensual	Por definir	Coordinador de Desarrollo Organizacional

<b>NOMBRE</b>	<b>Control de contratos registrados</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide los contratos que han sido legalizados en el MRL			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Contratos	Analista de	Mensual	100%	Coordinador de

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha Vigencia:**

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-004

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 4 de 5

legalizados y registrados en el IESS / Personal contratado en el mes) * 100	Desarrollo Organizacional			Desarrollo Organizacional
---	---------------------------	--	--	---------------------------

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Requerimiento de selección	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Informe técnico de creación y/o actualización de puestos	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-001
	Comunicación de Requerimiento de Selección	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Pruebas psicológicas	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Pruebas técnicas	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Informe técnico de selección	0	08/06/2013		I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-006

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha Vigencia:**

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-004

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 5 de 5

	Notificación compañía de seguros	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-004
	Contrato legalizado	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- AD-001

**Elaborado por:**

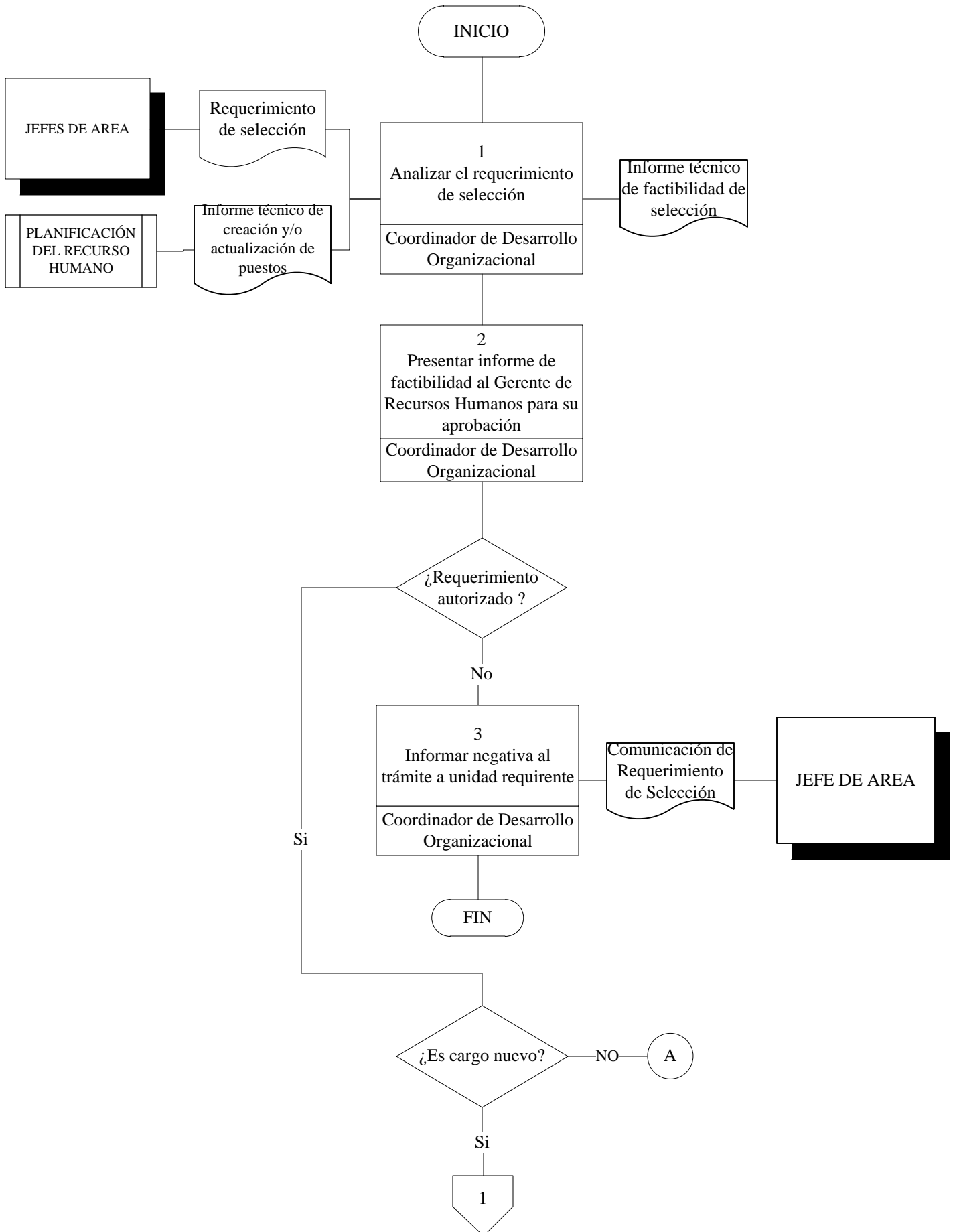
F. Responsable del Proceso

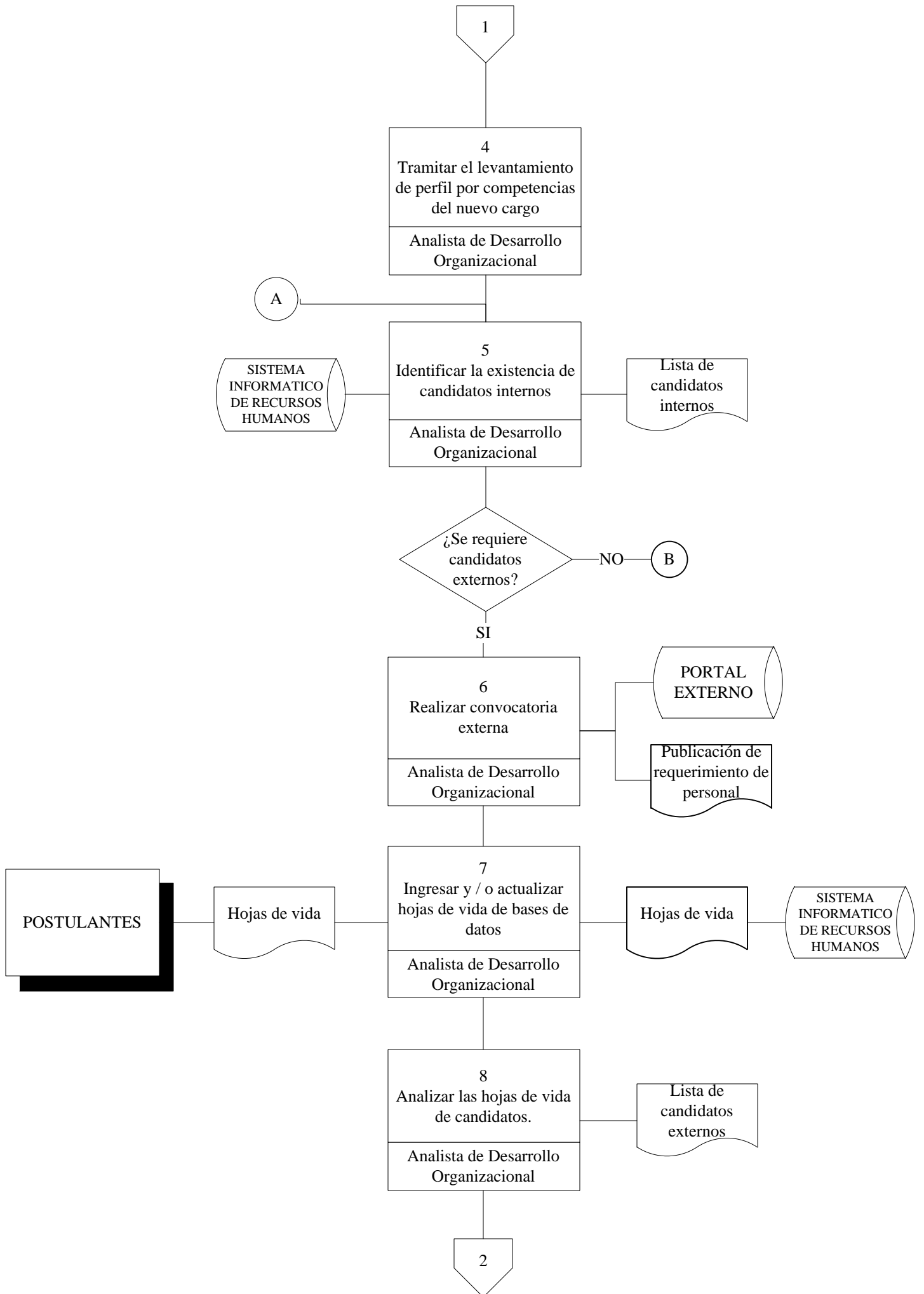
**Aprobado por:**

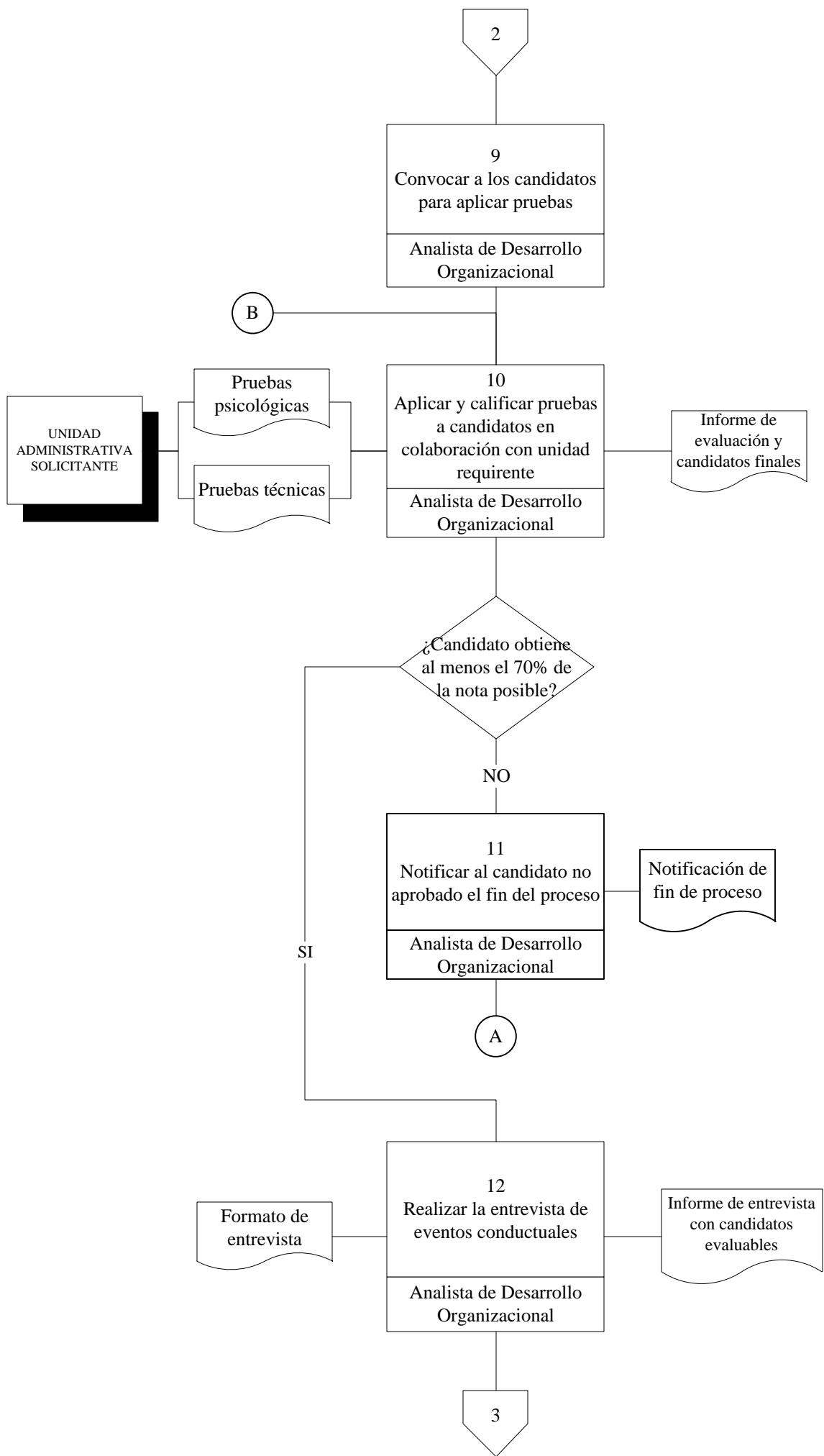
F. Gerente General

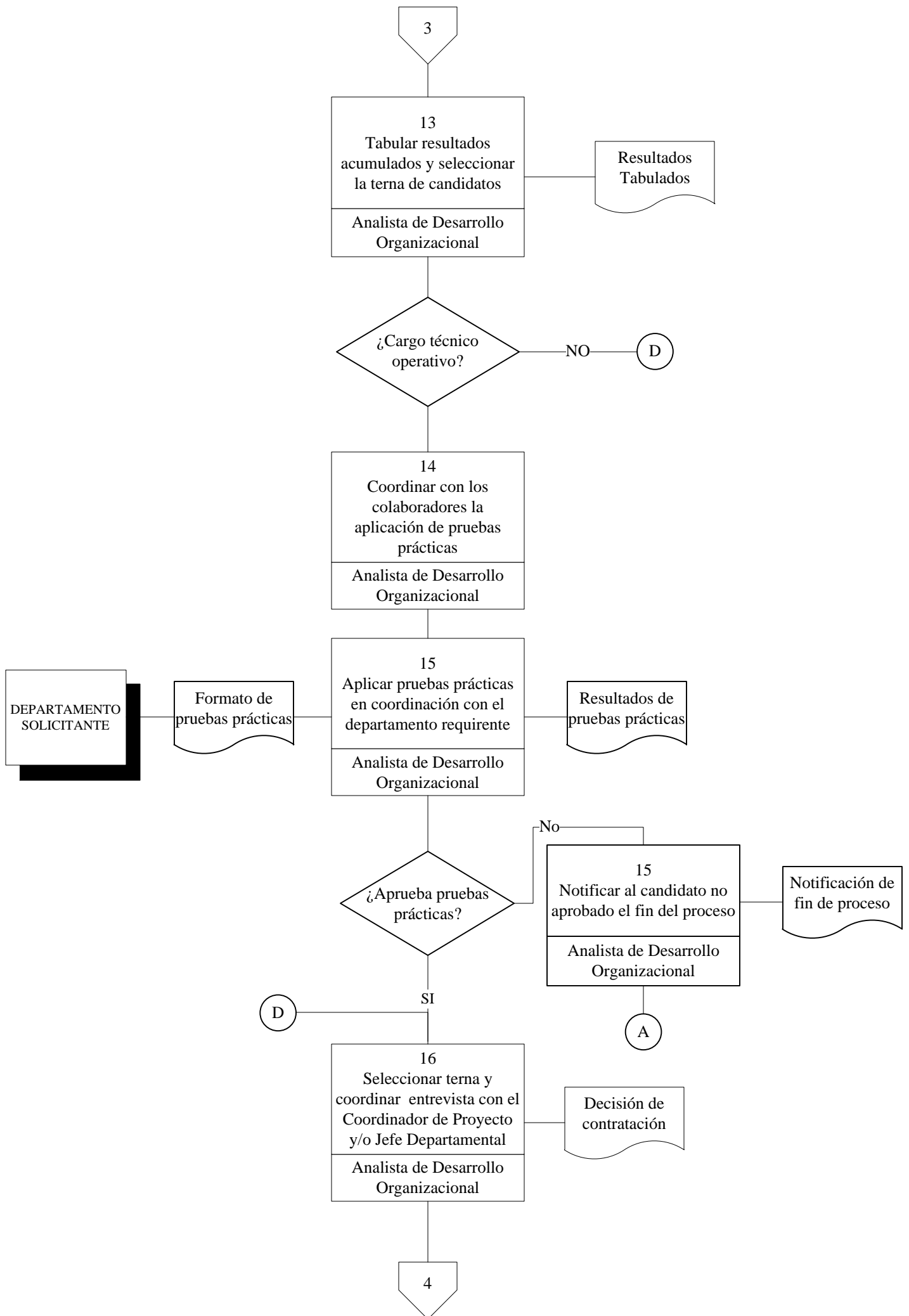
**Fecha Vigencia:**

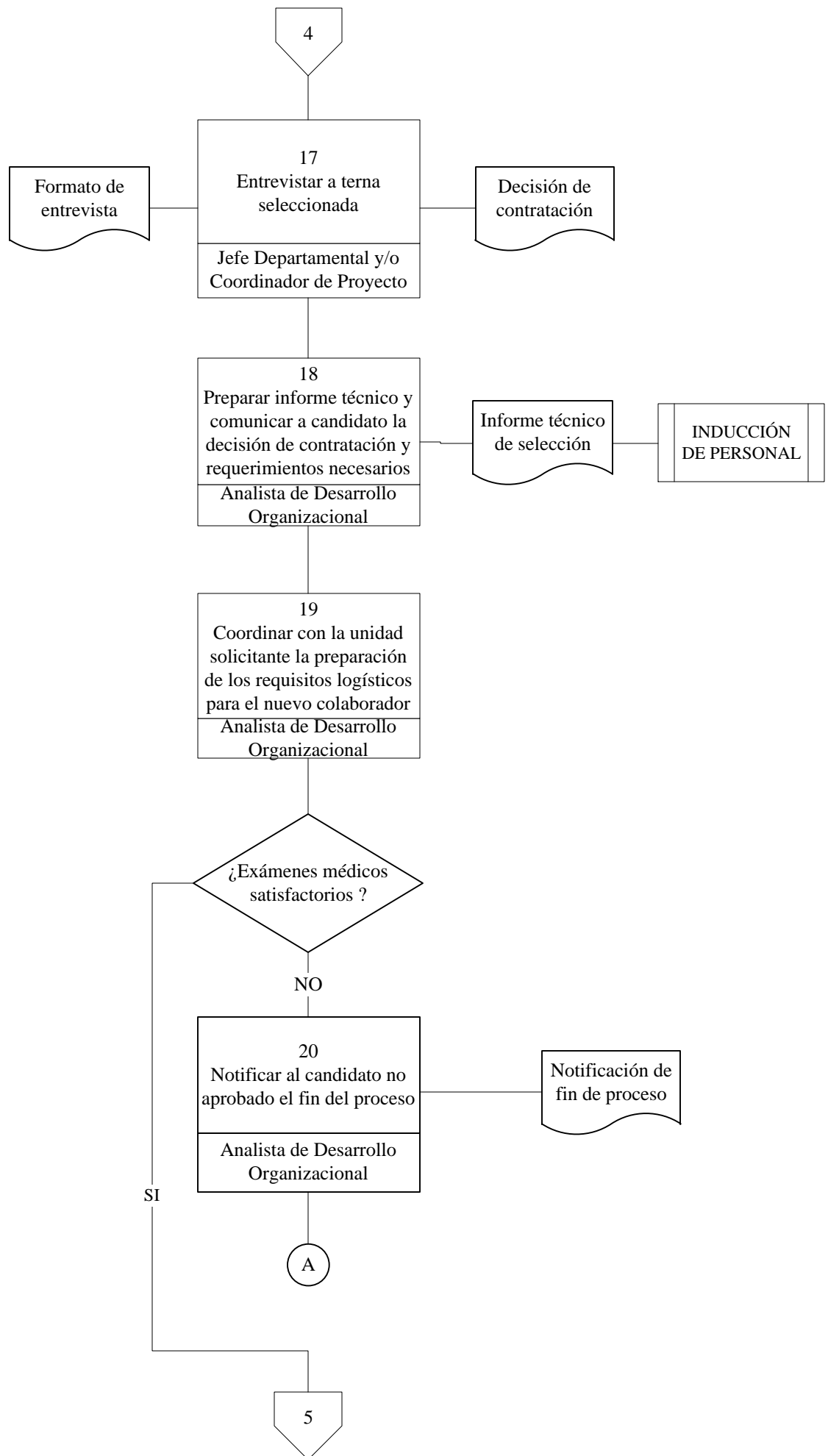
# Diagrama de Flujo

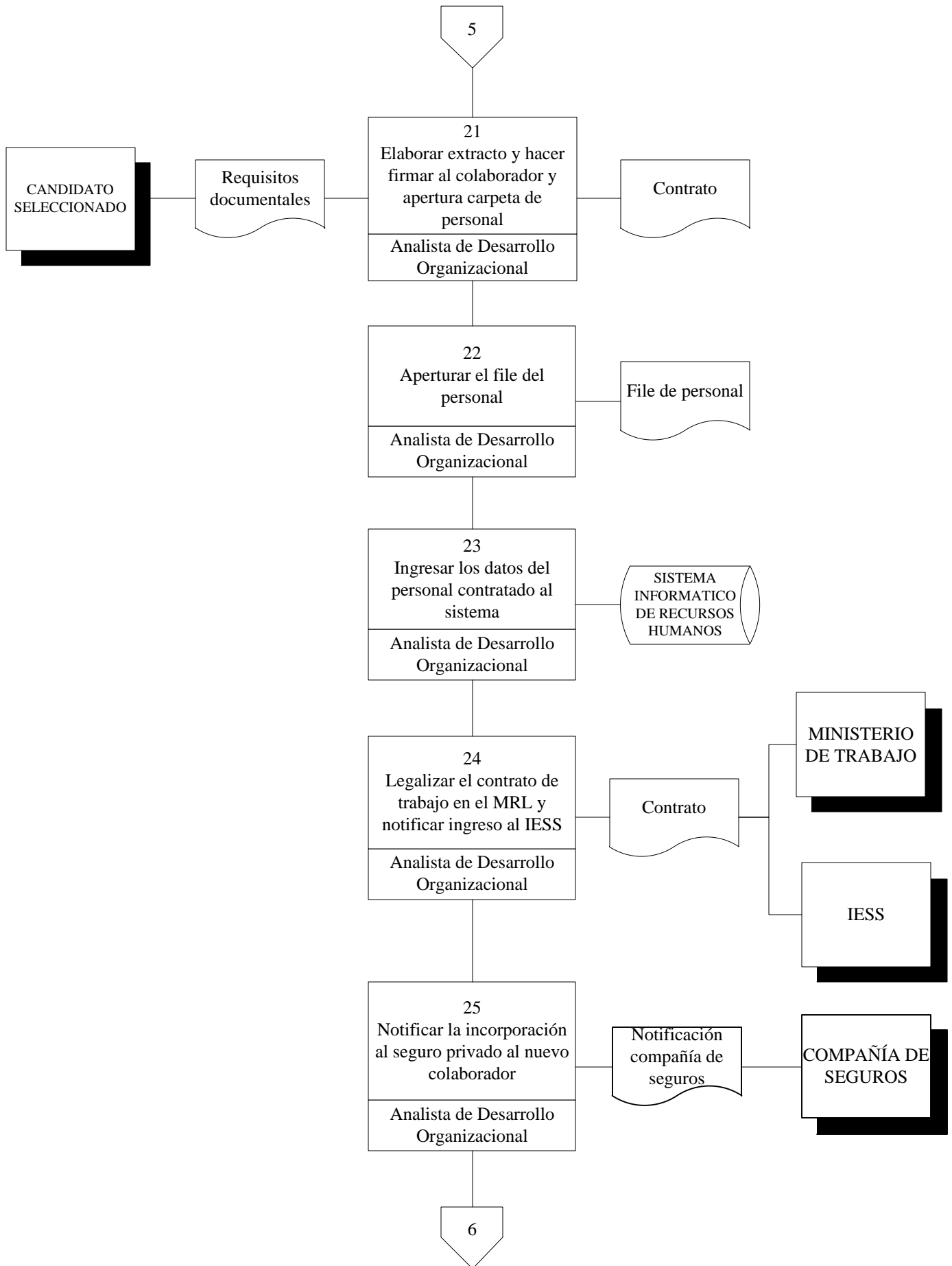


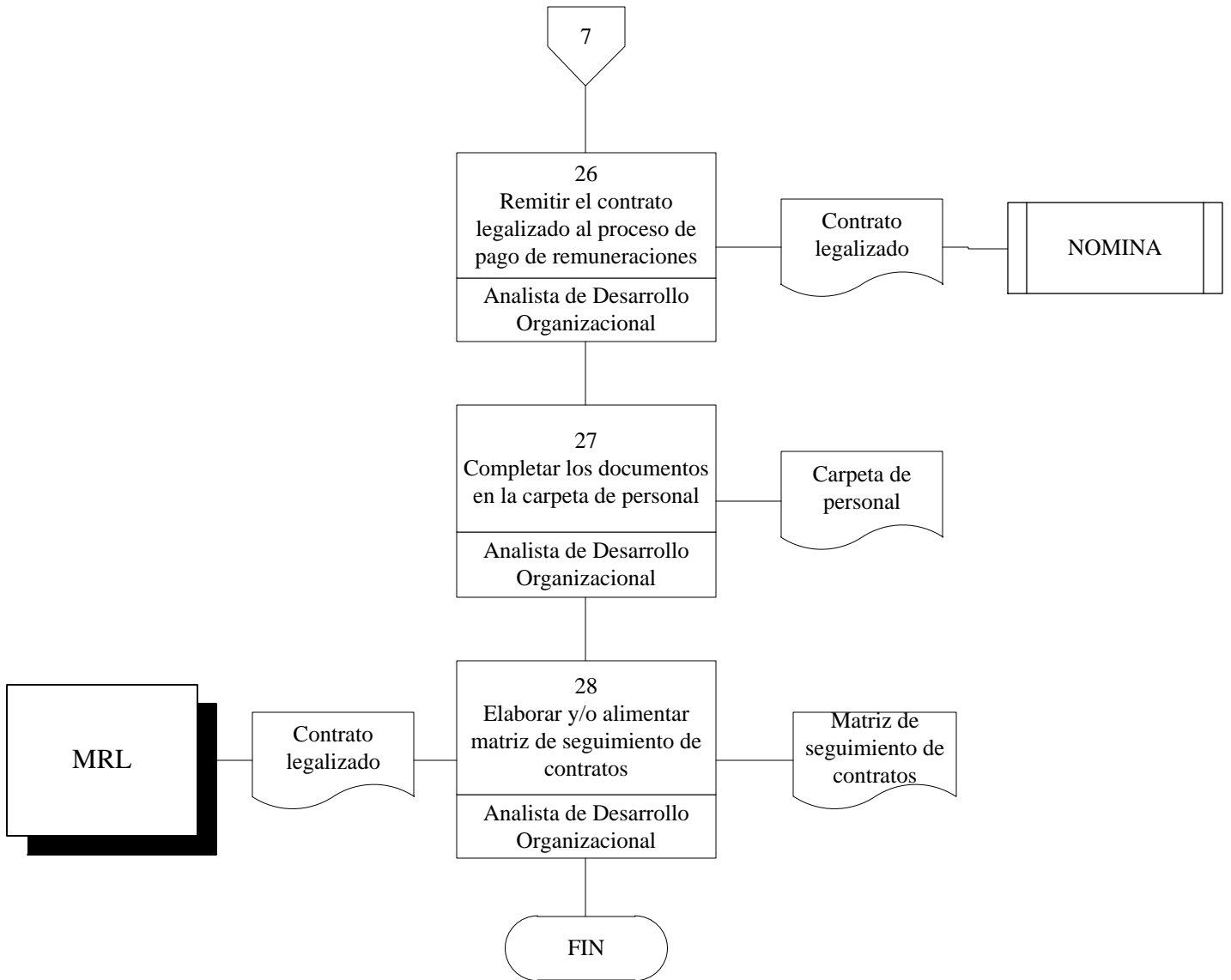












# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-005

Proceso: Capacitación

Edición No. 00

Pág. 1 de 4

## 1. PROPÓSITO

Mejorar el desempeño del personal a través de actividades de capacitación, desarrollo y entrenamiento que eleven los niveles de competencias técnicas, comportamentales y destrezas.

## 2. ALCANCE

Para todo el personal.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

## 4. DEFINICIONES

**Evaluación de la capacitación.-** Consiste en valorar la calidad, cantidad y pertinencia de la capacitación y los efectos que producen en los objetivos organizacionales.

**Requerimiento de capacitación.-** Solicitud de capacitación en temas concernientes a la actividad del puesto establecidos en el plan anual de capacitación.

## 5. POLITICAS

La capacitación y formación estará orientada al desarrollo de las competencias corporativas, de las áreas y de los puestos.

Los trabajadores que hayan participado en la capacitación y formación deberán replicar los conocimientos y experiencias adquiridas a sus compañeros de trabajo. Además deben compartir el material recibido para alimentar la biblioteca de capacitación.

Los planes de capacitación y formación se elaborarán anualmente.

Todo programa de capacitación deberá ser periódicamente evaluado.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-005

Proceso: Capacitación

Edición No. 00

Pág. 2 de 4

Los programas de capacitación y formación tendrán el carácter de asistencia obligatoria.

La capacitación se la ejecutará con la participación de facilitadores internos o externos.

Los cambios de los programas de capacitación y formación serán aprobados por la Gerencia General.

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia del proceso de capacitación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Horas de Capacitación Realizadas / Horas de Capacitación Programadas)*100	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Semestral	100%	Gerente General

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-005

Proceso: Capacitación

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

<b>NOMBRE</b>	<b>Efectividad del proceso de capacitación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Índice del incremento del desempeño			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
((Índice del desempeño actual – índice del desempeño anterior) / índice del desempeño anterior) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	Entre el 5 y 10 %	Gerente General, Coordinador de Desarrollo Organizacional

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edición</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impreso/ Digital</b>	<b>Retención</b>	<b>Tiempo de Retención/ Disposición</b>	<b>Proveedor / Cliente</b>
	Plan de capacitación individual	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-007
	Pedido de capacitación	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Necesidades de capacitación	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Informe de capacitación	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004

<b>Elaborado por:</b>  F. Responsable del Proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Gerente General	<b>Fecha Vigencia:</b>
---	--	------------------------

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-005

Proceso: Capacitación

Edición No. 00

Pág. 4 de 4

	impartida							
	Registro de capacitación	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-004
	Contrato de capacitación	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	PAGOS
	Comunicación de Capacitación	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-004

**Elaborado por:**

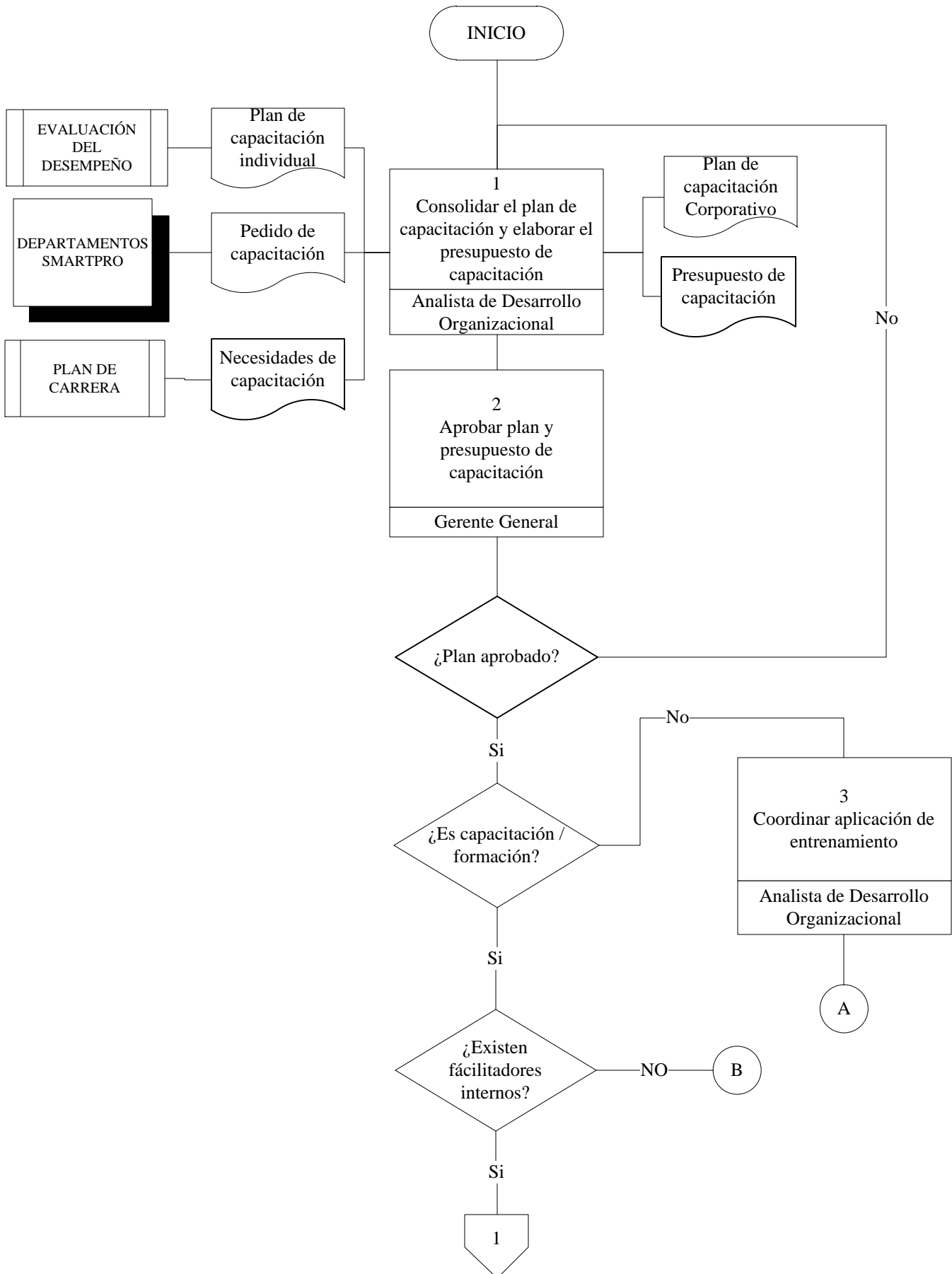
F. Responsable del Proceso

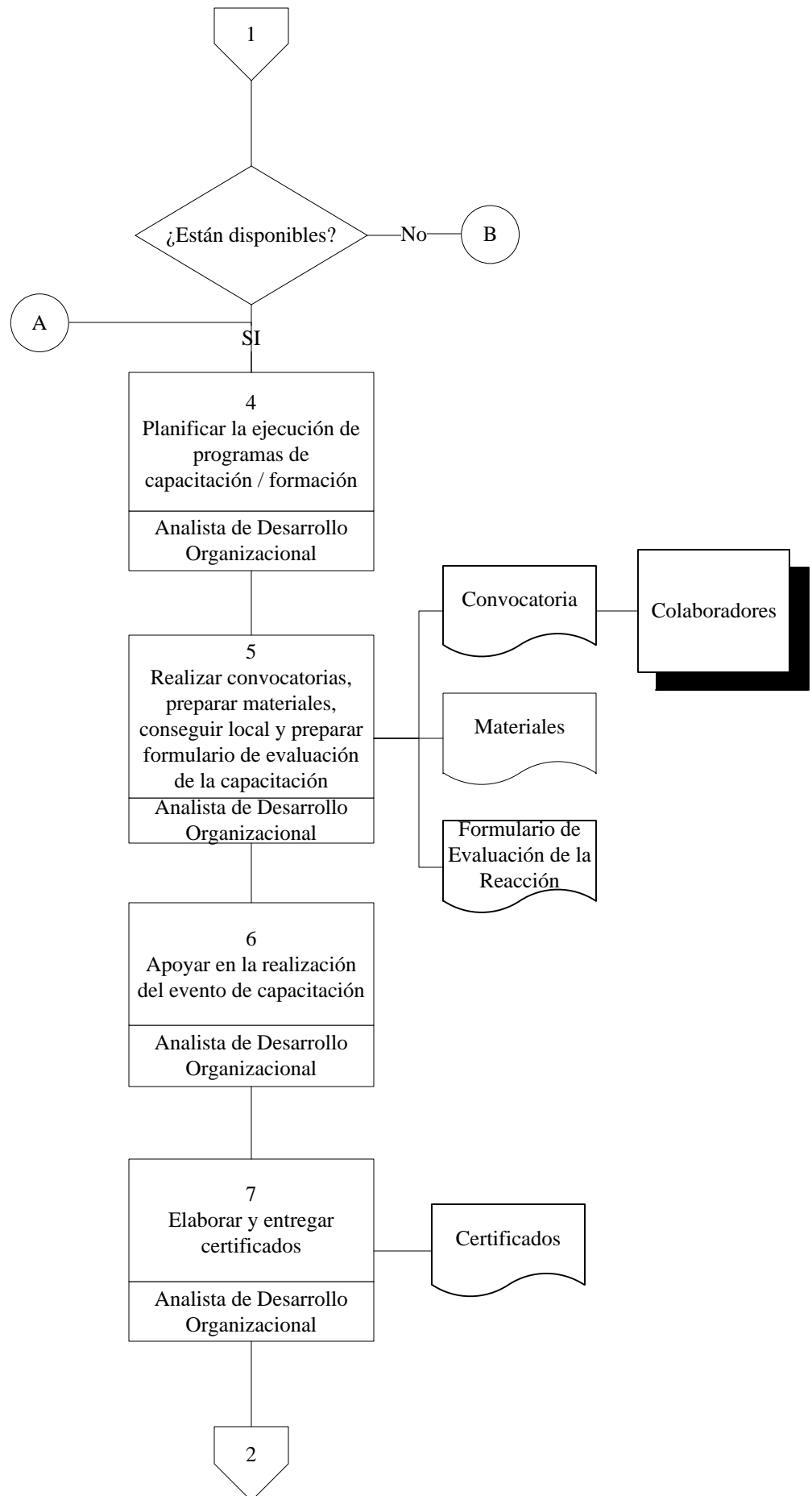
**Aprobado por:**

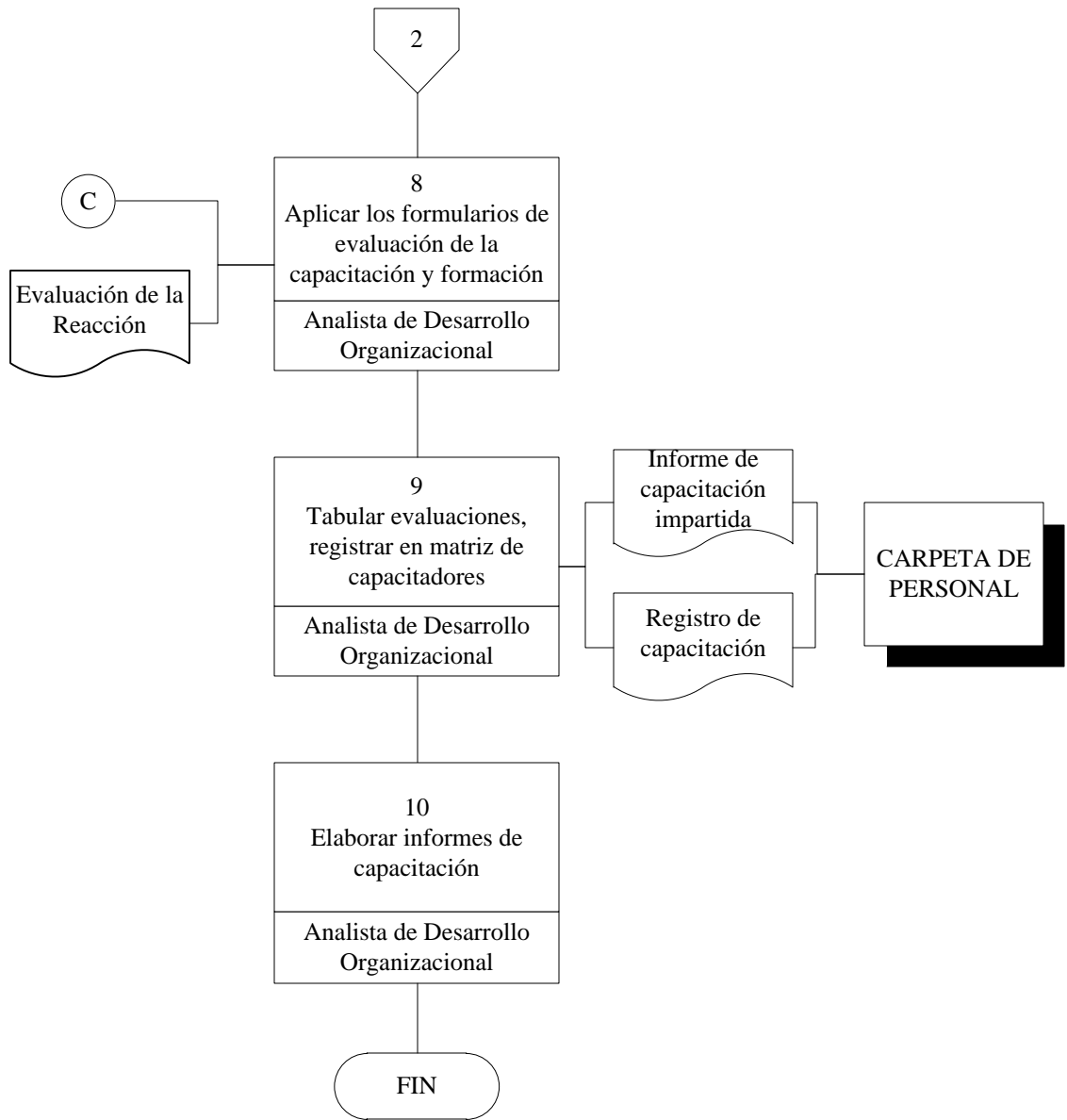
F. Gerente General

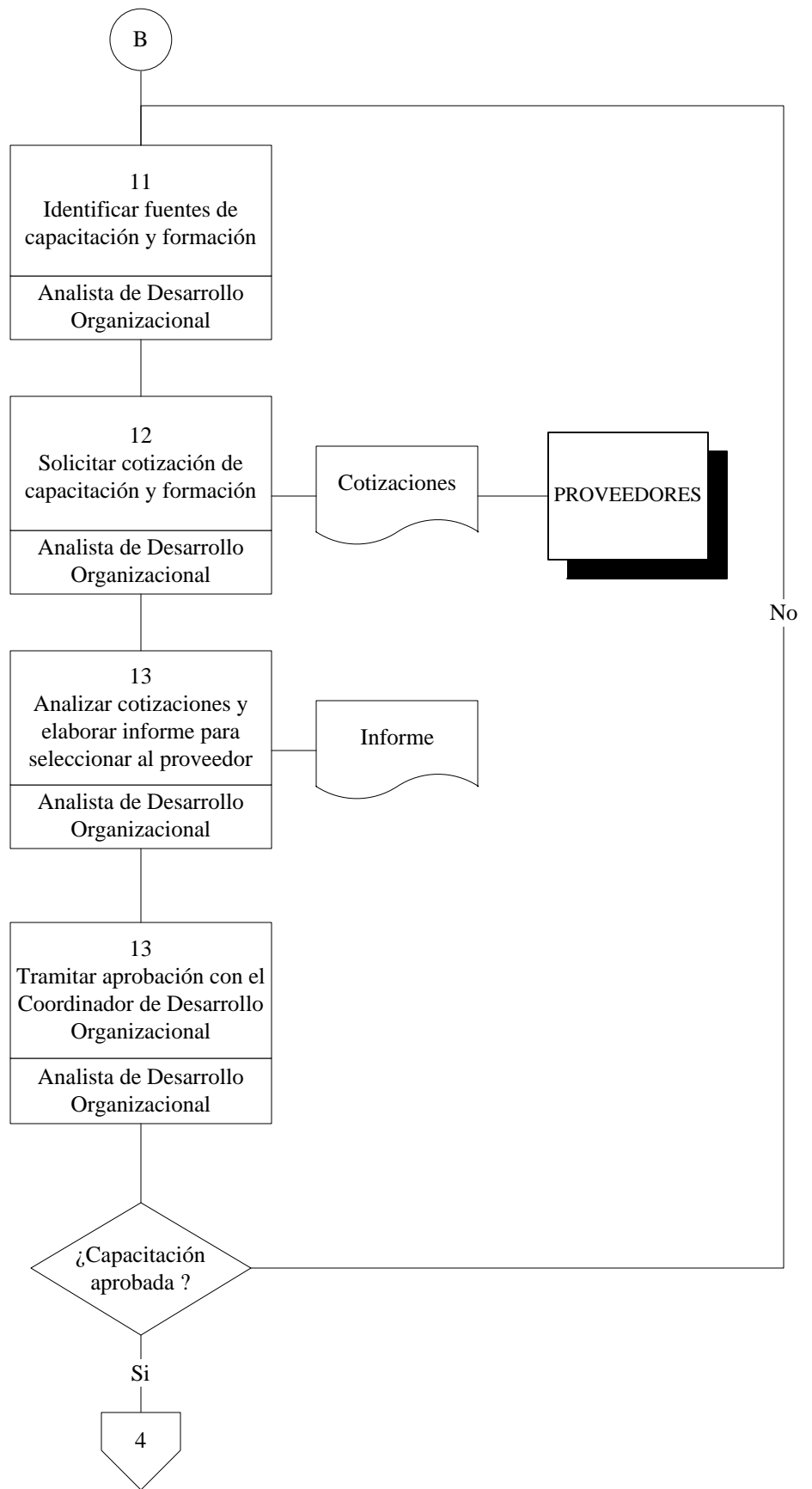
**Fecha Vigencia:**

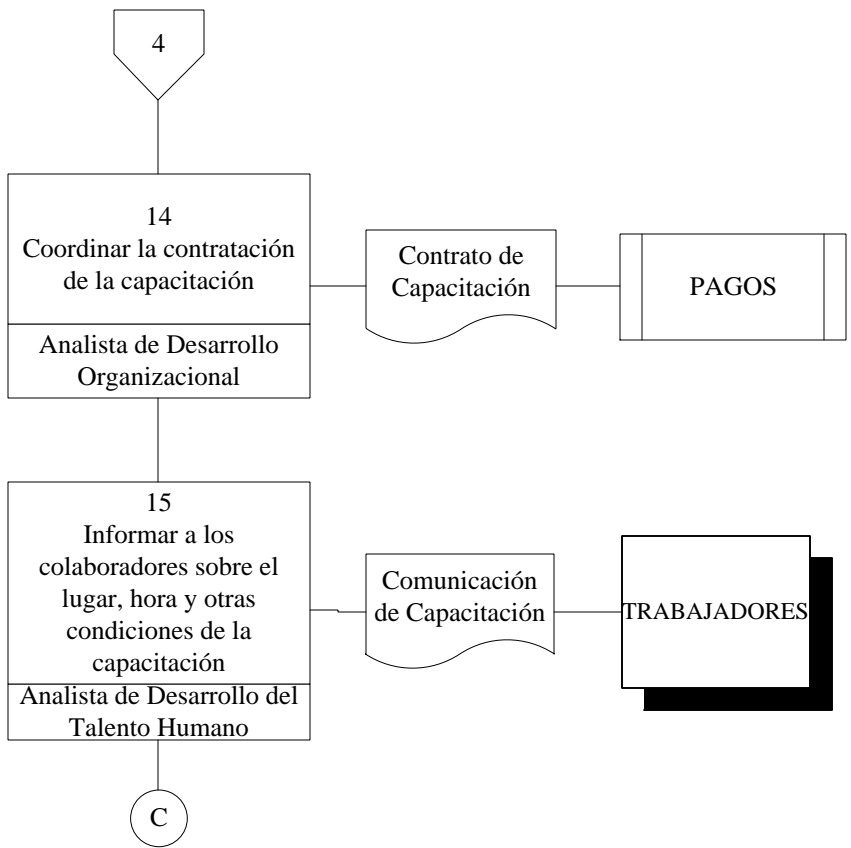
# Diagrama de Flujo











## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-006

Proceso: Inducción

Edición No. 00

Pág. 1 de 4

### 1. PROPÓSITO

Hacerle conocer las características institucionales (cultura organizacional), los procesos, funciones, resultados esperados y el personal que interactúa con su puesto de trabajo mediante una inducción a nuevos empleados en el puesto de trabajo.

### 2. ALCANCE

Para todos los nuevos colaboradores que se incorporan y a los colaboradores que son ascendidos o trasladados a otro puesto de trabajo, se realizará inducción específica en el puesto de trabajo.

### 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

### 4. DEFINICIONES

**Cultura Organizacional.-** Es la forma de pensar y actuar que tienen los colaboradores en el lugar de trabajo, se relaciona con las políticas, normas, procedimientos y conducta de las personas que integran la misma.

**Plan de inducción.-** Es el programa que contiene las principales actividades que debe cumplir el Jefe inmediato del nuevo colaborador para facilitar la incorporación a su puesto de trabajo. Incluye actividades tales como conocimiento de las funciones, procesos, metodologías, productos y resultados esperados.

**Documentos de la Institución.-** Son todos los documentos que se relacionan con el funcionamiento la cultura organizacional tales como: Estructura organizacional, beneficios y servicios, medidas de seguridad, descripción de funciones, reglamentos vigentes que tienen relación con el cargo que va a desempeñar el nuevo colaborador.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-006

Proceso: Inducción

Edición No. 00

Pág. 2 de 4

### 5. POLITICAS

Todo el personal que ingresa a SMARTPRO deberá pasar por el proceso de inducción general.

Los colaboradores que forman parte de SMARTPRO y han sido promovidos o trasladados a otro puesto de trabajo, deberán ser inducido dentro de las actividades que sean aplicables.

El control de la Dotación de Uniformes y del Equipo Personal de Protección estará en constante actualización y bajo la responsabilidad de la Coordinación de Desarrollo Organizacional partiendo de la contratación de un nuevo trabajador en la empresa.

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Inducción cumplida</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de personal inducido en relación a personal contratado, promovido o trasladado.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Personal inducido / (Personal contratado + personal promovido + personal trasladado)) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	100%	Coordinador de Desarrollo Organizacional.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-006

Proceso: Inducción

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo de Inducción</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tiempo que transcurre desde que el colaborador ingresó a la compañía hasta que recibe inducción			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha de Inducción – Fecha de Ingreso del Colaborador a la empresa)	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	5 días	Coordinador de Desarrollo Organizacional.

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edición</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impreso/Digital</b>	<b>Retención</b>	<b>Tiempo de Retención/Disposición</b>	<b>Proveedor / Cliente</b>
	Informe de selección	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-004
	Perfil de cargo	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-001
	Plan de Inducción	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-006
	Informe de cumplimiento del Plan de Inducción	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-006

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha Vigencia:**

F. Responsable del Proceso

F. Gerente General

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-006

**Proceso:** Inducción

Edición No. 00

Pág. 4 de 4

	Evaluación de inducción	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-006
	Informe de entrega de dotación	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-006
	Informe de stock de uniformes y EPP	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	ADQUISICIONES

**Elaborado por:**

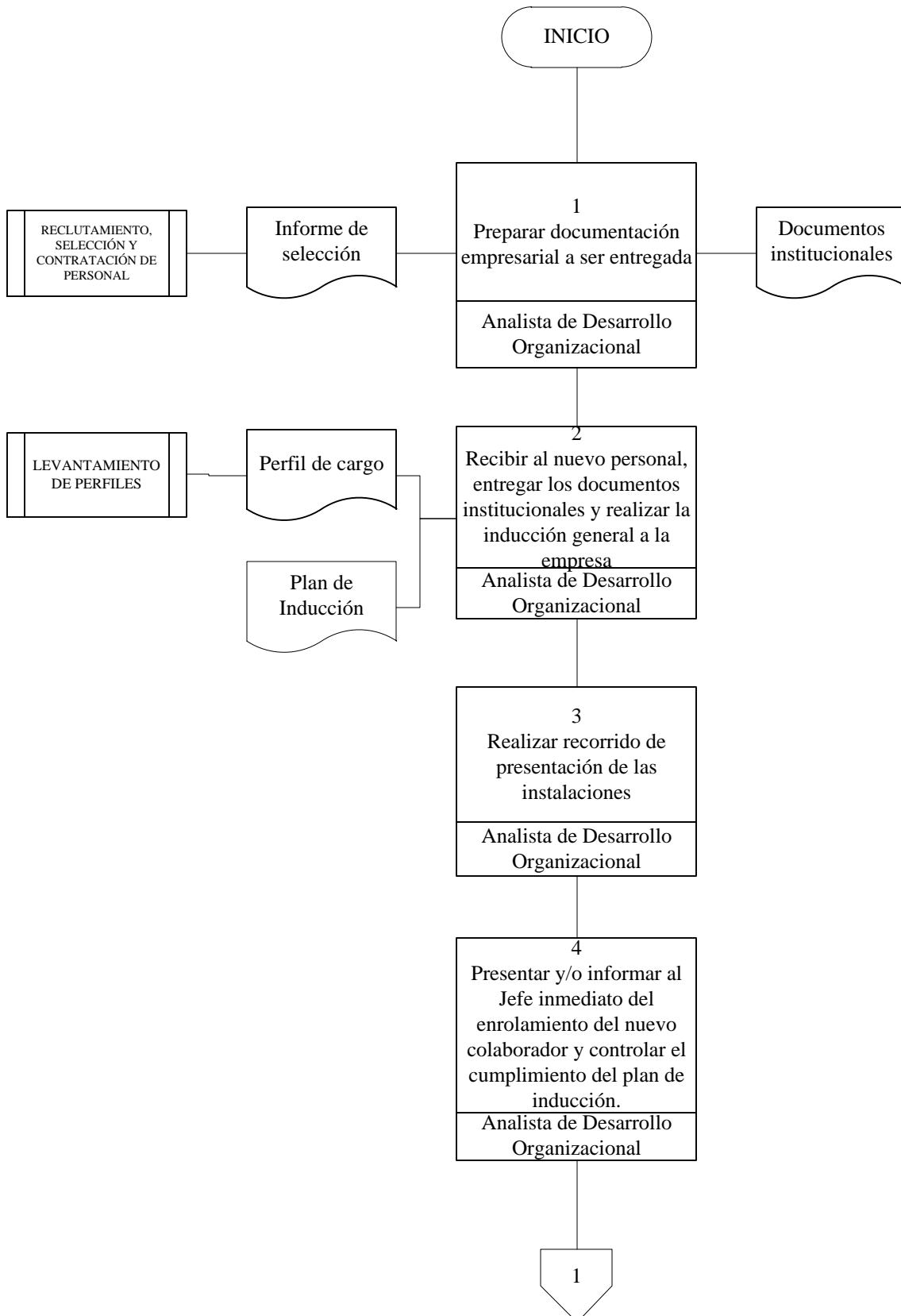
F. Responsable del Proceso

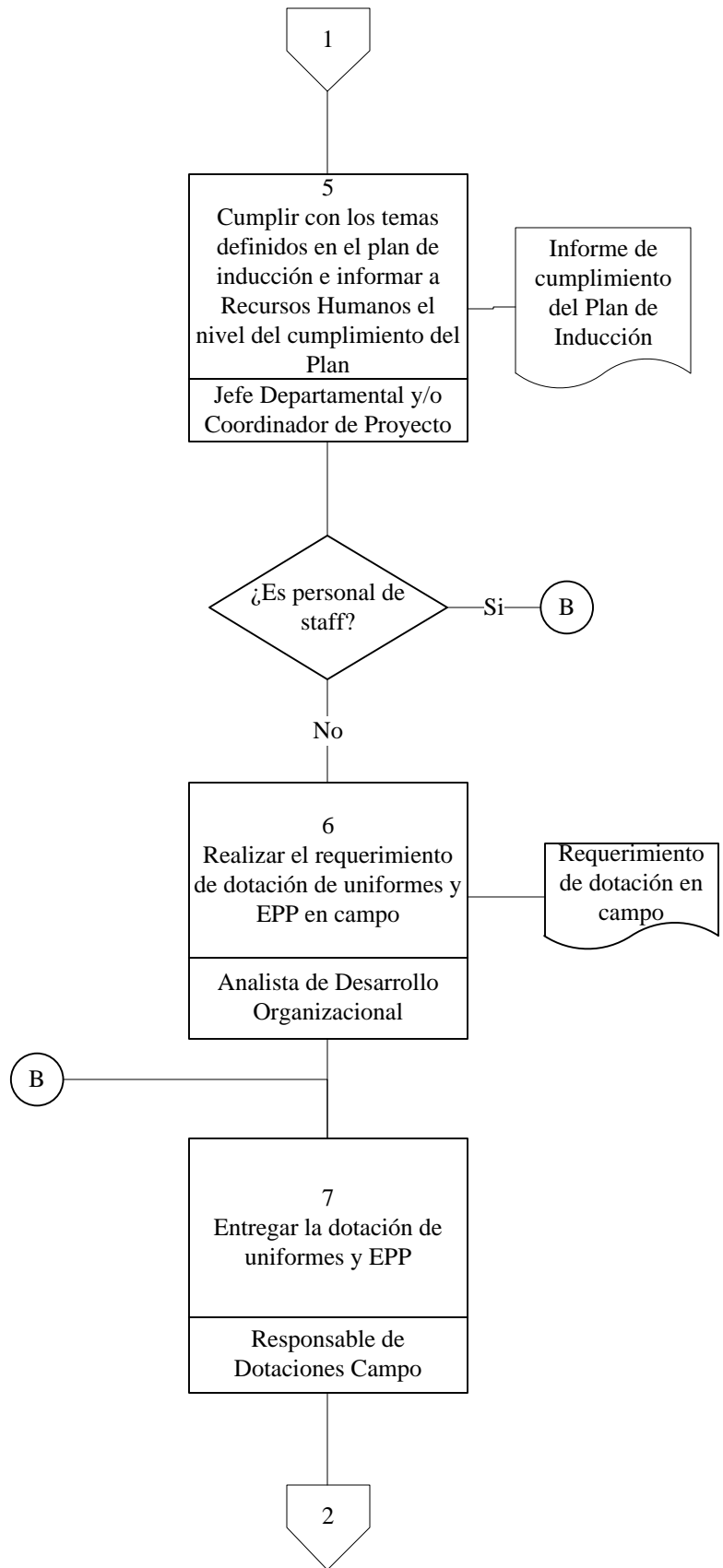
**Aprobado por:**

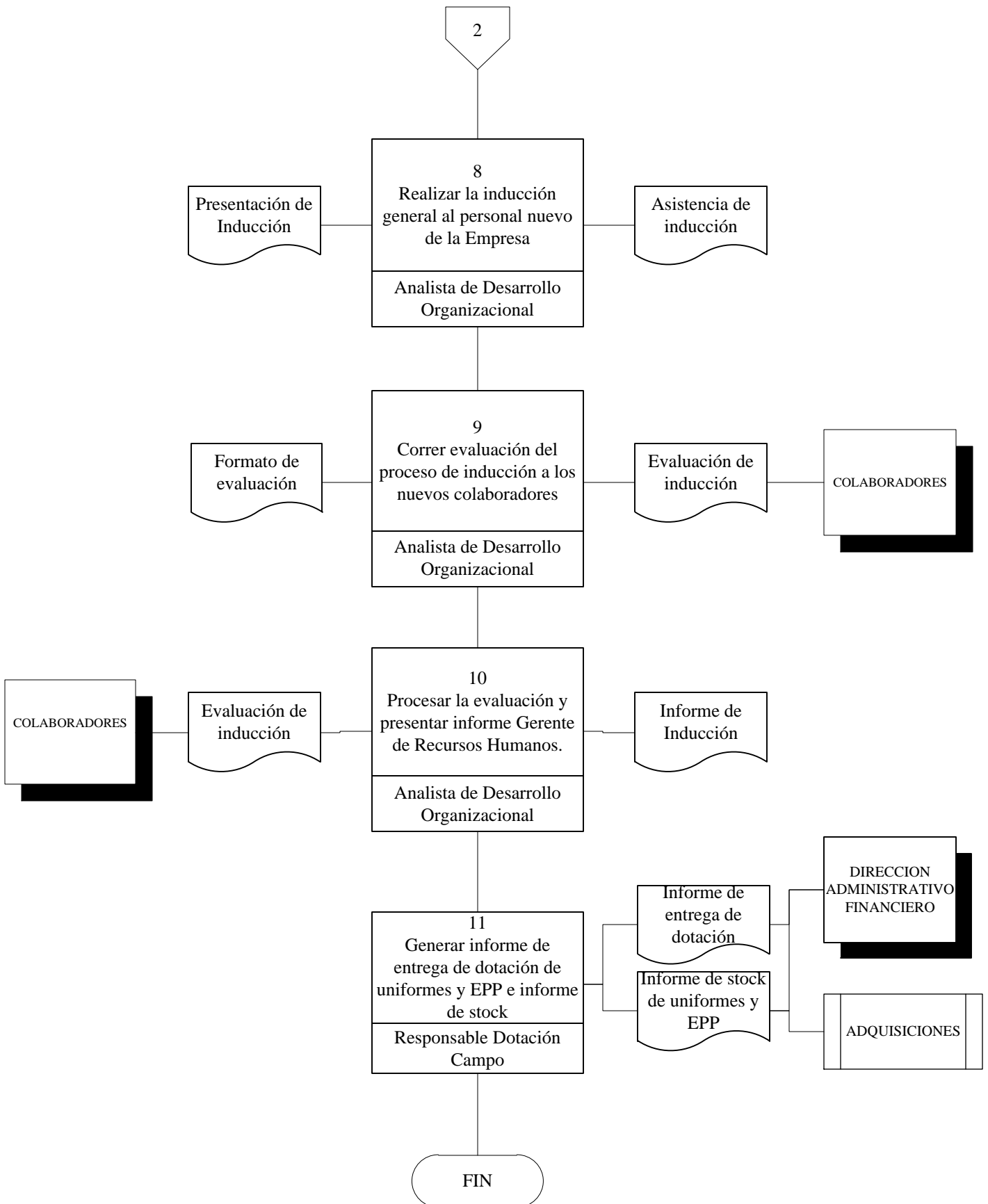
F. Gerente General

**Fecha Vigencia:**

## Diagrama de Flujo







# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-007

Proceso: Evaluación del Desempeño

Edición No. 00

Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Establecer las brechas entre lo que demanda el cargo versus las que muestra el ocupante para generar planes de capacitación y desarrollo colectivos e individuales mediante la comparación del perfil de cada posición (cargo) con el rendimiento individual de cada ocupante.

## 2. ALCANCE

Para todo el personal.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

## 4. DEFINICIONES

**Evaluación de Desempeño.-** Es la comparación entre el desempeño establecido en el perfil ocupacional con relación al que muestra el ocupante en la ejecución de las funciones del cargo.

## 5. POLITICAS

Se desarrollará en el año al menos una evaluación de desempeño al personal.

El proceso de evaluación se realizará bajo el modelo de 90, 180, 270 o 360 grados según corresponda a cada puesto.

Al finalizar el período de prueba del nuevo personal, se debe realizar un proceso de evaluación de competencias y desempeño.

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-007

Proceso: Evaluación del Desempeño

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia del proceso de evaluación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide las evaluaciones realizadas respecto del total de colaboradores de la Empresa.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Personal evaluado / Total de personal)*100	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Anual	100%	Gerente General

<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de aprobación del personal</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje del personal que aprueba la evaluación del desempeño			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Personal evaluado con calificación sobre el estándar / Total de personal evaluado) *100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	80%	Gerente General

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

<b>Elaborado por:</b>  F. Responsable del Proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Gerente General	<b>Fecha Vigencia:</b>  
---	--	--------------------------------

## MANUAL DE PROCESOS

**CODIGO:**  
SPRO-DO-007

Proceso: Evaluación del Desempeño

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edición</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo</b>	<b>Impreso/ Digital</b>	<b>Retención</b>	<b>Tiempo de Retención/ Disposición</b>	<b>Proveedor / Cliente</b>
	Planificación del Recurso Humano	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-002
	Perfil de cargo	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-001
	Plan de capacitación individual	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-005

**Elaborado por:**

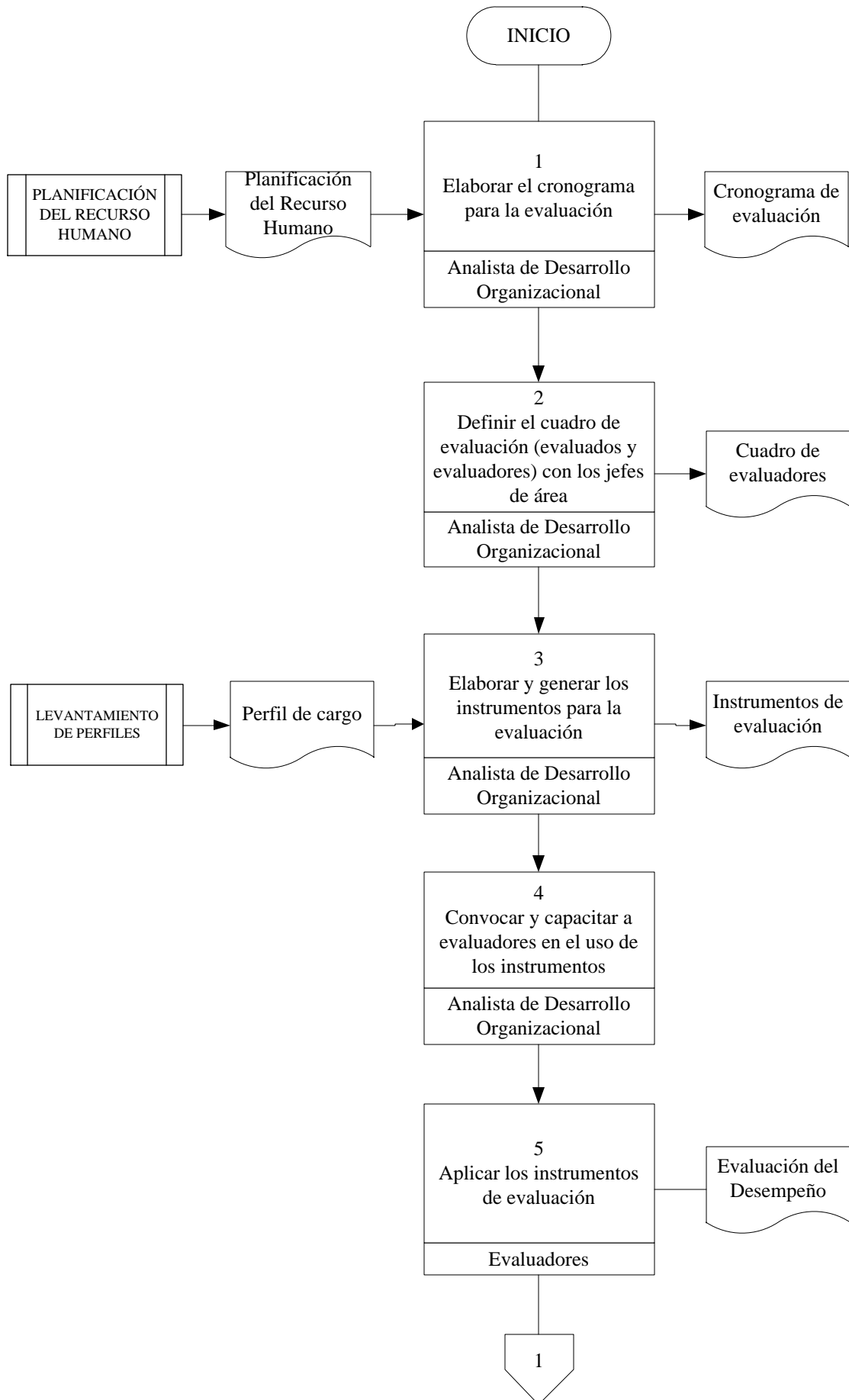
F. Responsable del Proceso

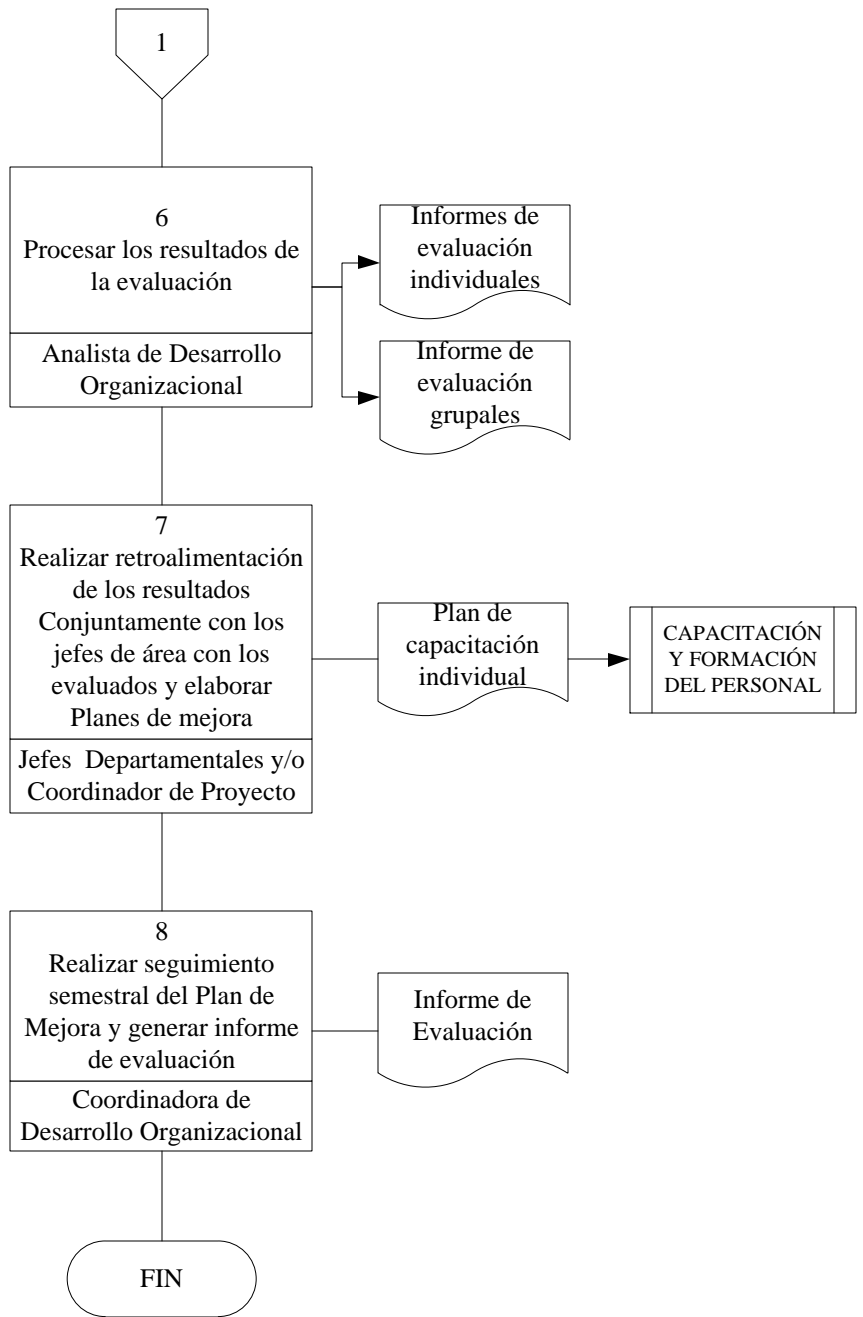
**Aprobado por:**

F. Gerente General

**Fecha Vigencia:**

## Diagrama de Flujo





# MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-008

Proceso: Comunicación

Edición No. 00

Pág. 1 de 2

## 1. PROPÓSITO

Generar y difundir información institucional y especializada para conocimiento de actores internos y externos a través de carteleras, página web, mailing, entre otros.

## 2. ALCANCE

Toda información autorizada de la organización.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

## 4. DEFINICIONES

**Medios de comunicación internos.-** Flyers, comunicación personal, dípticos, trípticos, medios on-line, entre otros.

## 5. POLITICAS

Solamente se publicará información autorizada por la Coordinación Desarrollo Organizacional.

Todos los Departamentos deberán solicitar la participación del proceso de Comunicación Interna para la promoción y divulgación de su gestión.

## 6. INDICADORES

Elaborado por:

F. Responsable del Proceso

Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-008

Proceso: Comunicación

Edición No. 00

Pág. 2 de 2

NOMBRE	Nivel de satisfacción de los usuarios			
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de satisfacción de los actores			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción base) *100	Analista de Desarrollo Organizacional	Trimestral	100 %	Coordinador de Desarrollo Organizacional

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Información institucional	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-008
	Contenido informativos	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO-DO-008

Elaborado por:

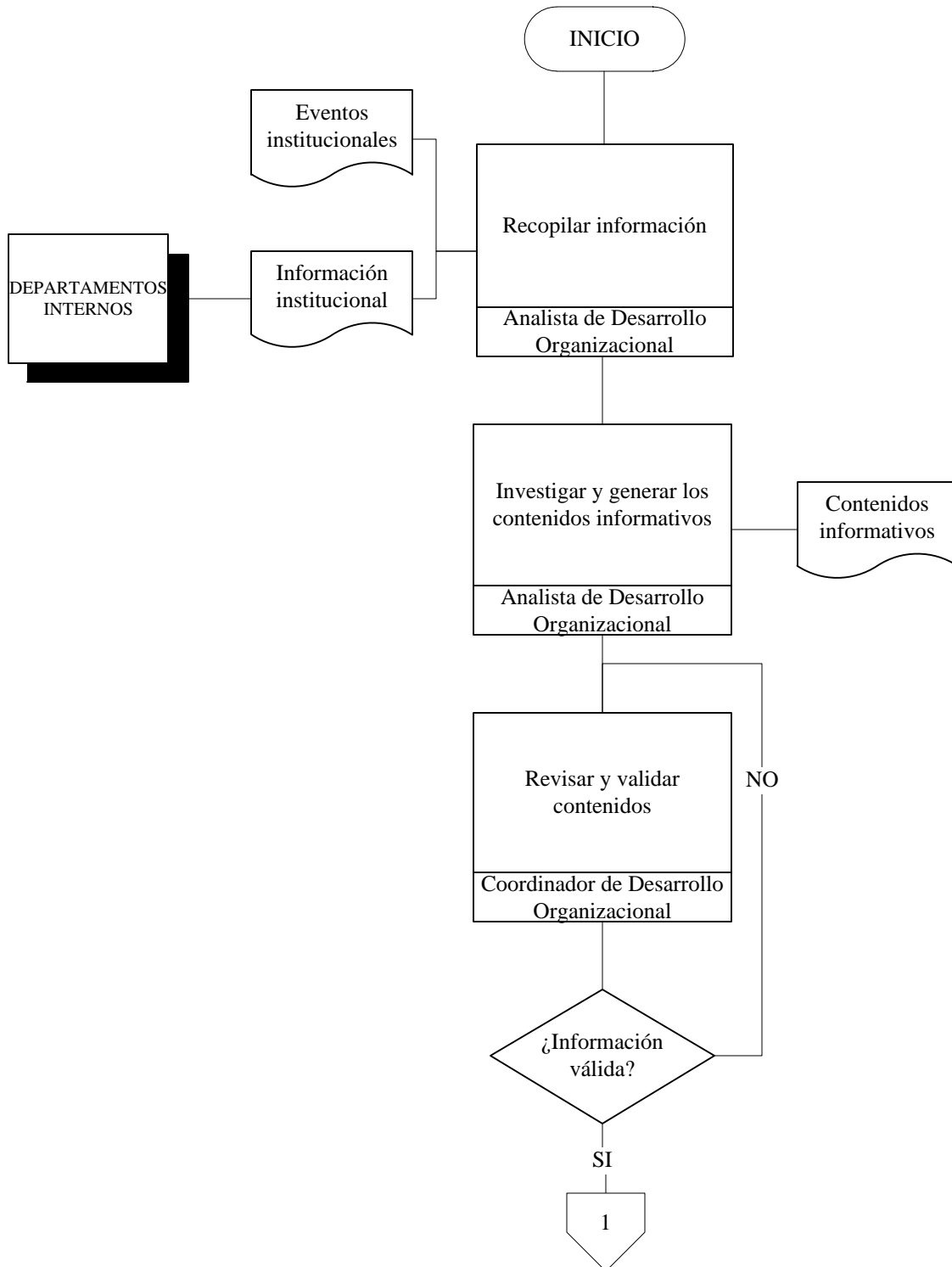
F. Responsable del Proceso

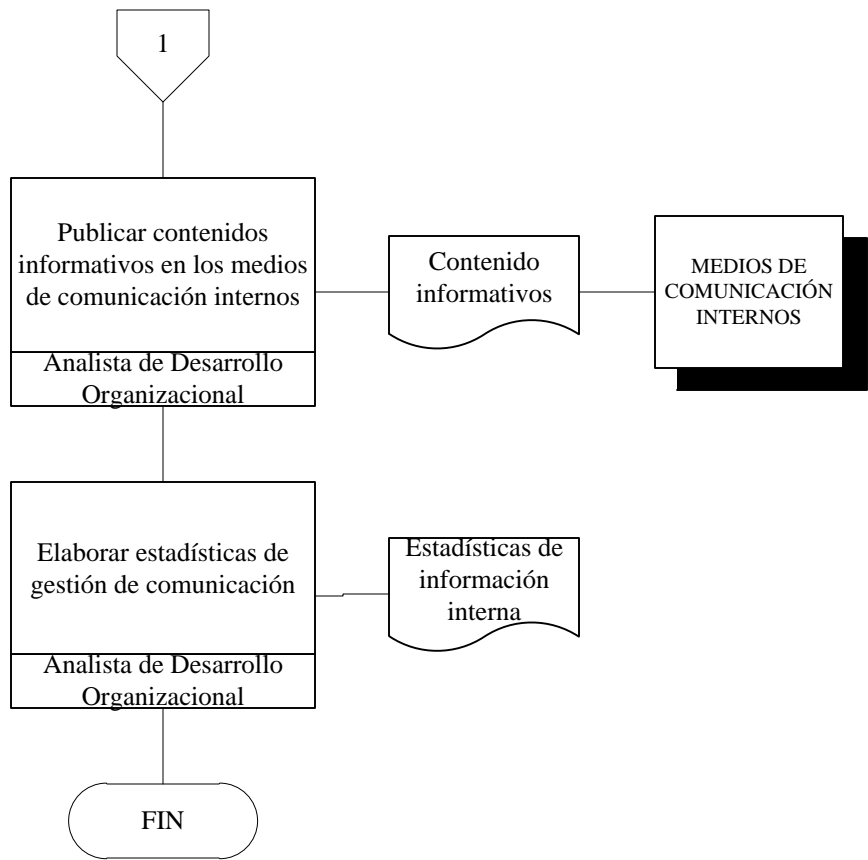
Aprobado por:

F. Gerente General

Fecha Vigencia:

# Diagrama de Flujo





<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
CODIGO: SPRO-DO-010	Proceso: Plan de Carrera	
Edición No. 00		Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Desarrollar profesionalmente a los funcionarios y empleados con altos niveles de desempeño para contar con personal motivado, comprometido y adecuadamente preparado desarrollarse en funciones específicas.

## 2. ALCANCE

Para todos los trabajadores que cumplan con los requerimientos básicos de ingreso al Plan de Carrera.

## 3. LIDER DEL PROCESO

Gerente de Recursos Humanos.

## 4. DEFINICIONES

**Plan de Carrera.-** Planificación del crecimiento del personal de la organización, tanto horizontal o verticalmente, de acuerdo al cumplimiento de requerimientos y vacantes.

## 5. POLITICAS

El Comité de Carrera estará conformado por la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Coordinación de Desarrollo Organizacional y un delegado del área técnica.

Todo trabajador que cumpla con los siguientes requerimientos será considerado dentro del Plan de Carrera:

- Tener al menos 2 años en la Institución.
- Tener al menos un 70% de cumplimiento de la evaluación de resultados.

<b>Elaborado por:</b>  F. Responsable del Proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Gerente General	<b>Fecha Vigencia:</b>
---	--	------------------------

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-009

Proceso: Plan de Carrera

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

- Tener al menos un 70% de cumplimiento de la evaluación de competencias.

Los requerimientos de niveles de cumplimientos de las evaluaciones de resultados y competencias serán monitoreados anualmente, si el funcionario o empleado no cumpliera con alguno de ellos será excluido temporalmente del plan de carrera hasta alcanzar los niveles solicitados.

### 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Cobertura del plan de carrera</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de funcionarios o empleados que se encuentran dentro del plan de carrera.			
<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Trabajadores en plan de carrera / Total trabajadores que cumplen requisito de tiempo) * 100	Analista de Desarrollo Organizacional	Anual	100%	Gerente de Recursos Humanos.

### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

<b>Elaborado por:</b>  F. Responsable del Proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Gerente General	<b>Fecha Vigencia:</b>
---	--	------------------------

## MANUAL DE PROCESOS

CODIGO:  
SPRO-DO-009

Proceso: Plan de Carrera

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

### 8. REGISTROS

Código	Nombre	Edición	Fecha	Tipo	Impreso/ Digital	Retención	Tiempo de Retención/ Disposición	Proveedor / Cliente
	Resolución de aplicación de Plan de Carrera	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-009
	Plan de Capacitación	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-005
	Resultados Evaluación del Desempeño	0	08/06/2013	E	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-007
	Informe de Personal formado	0	08/06/2013	S	I	Si	1 año/ Archivar	SPRO- DO-004

Elaborado por:

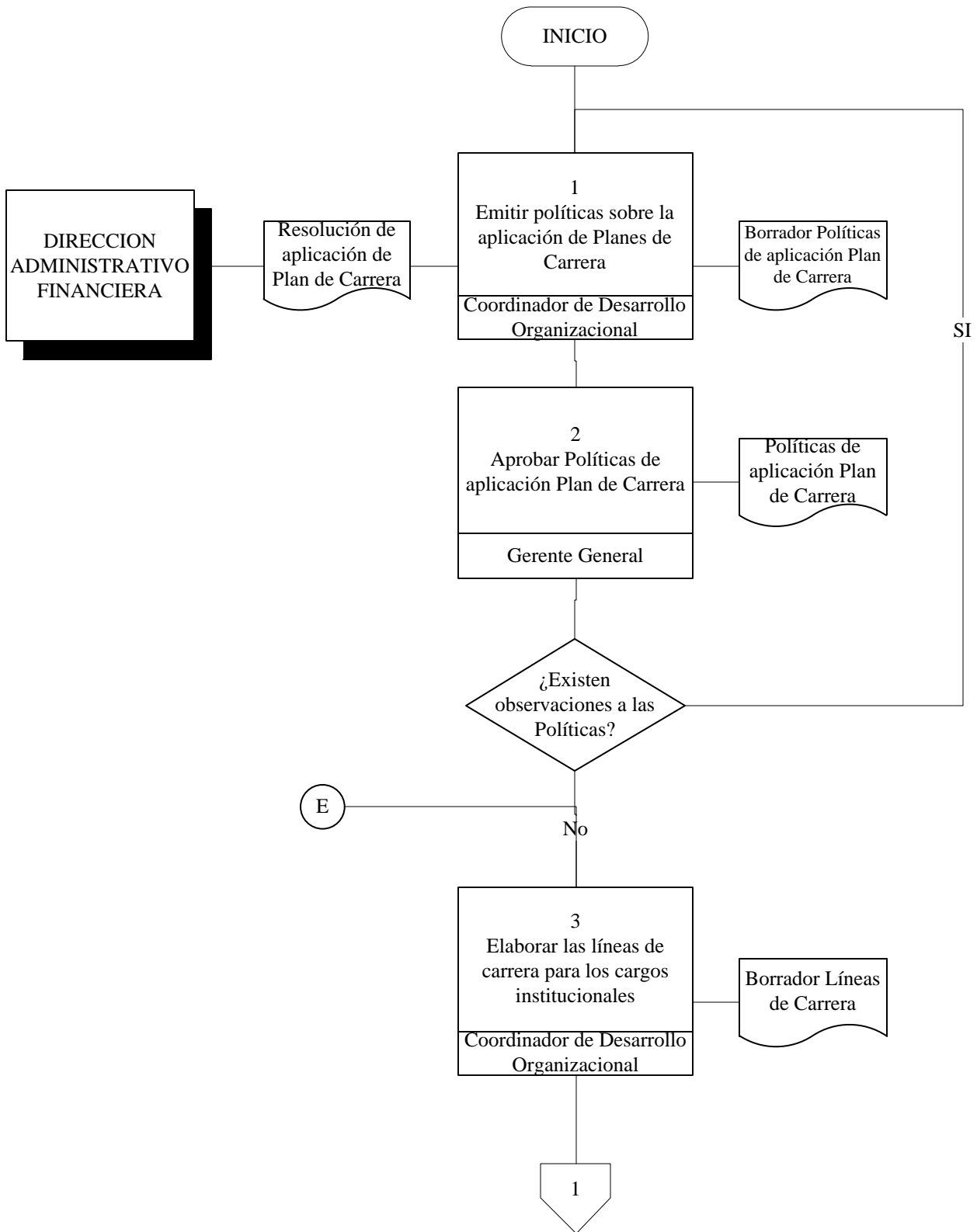
F. Responsable del Proceso

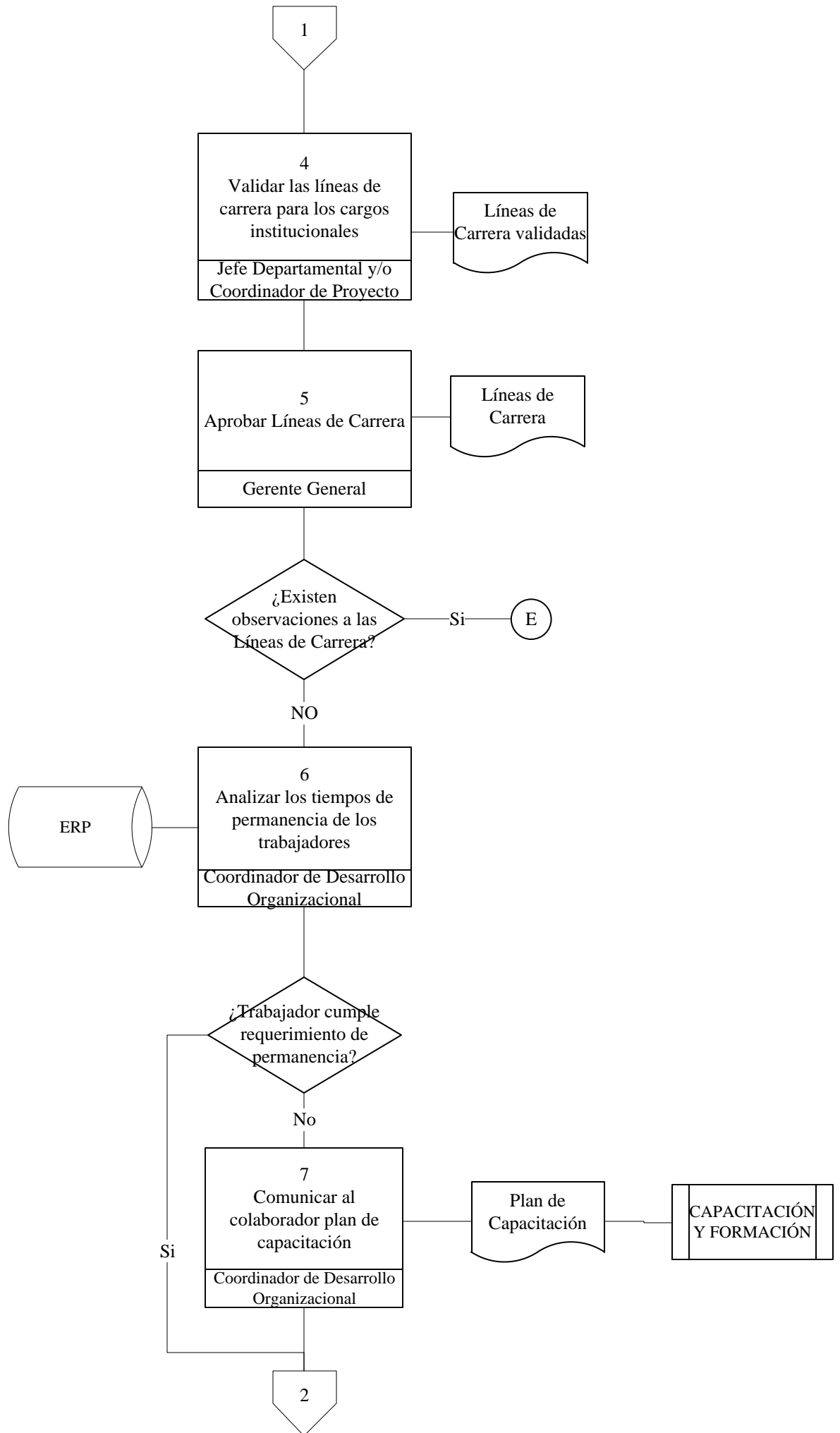
Aprobado por:

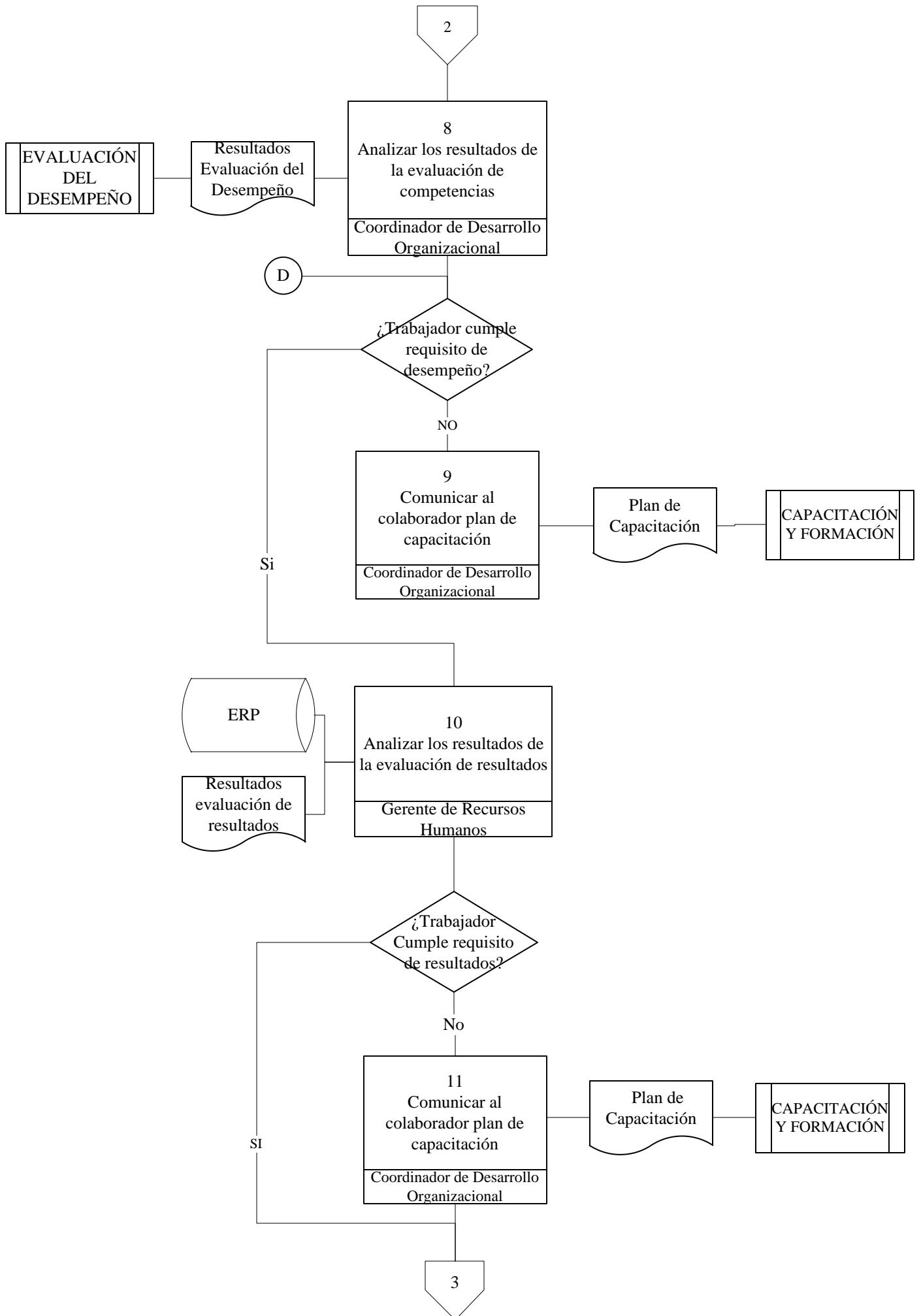
F. Gerente General

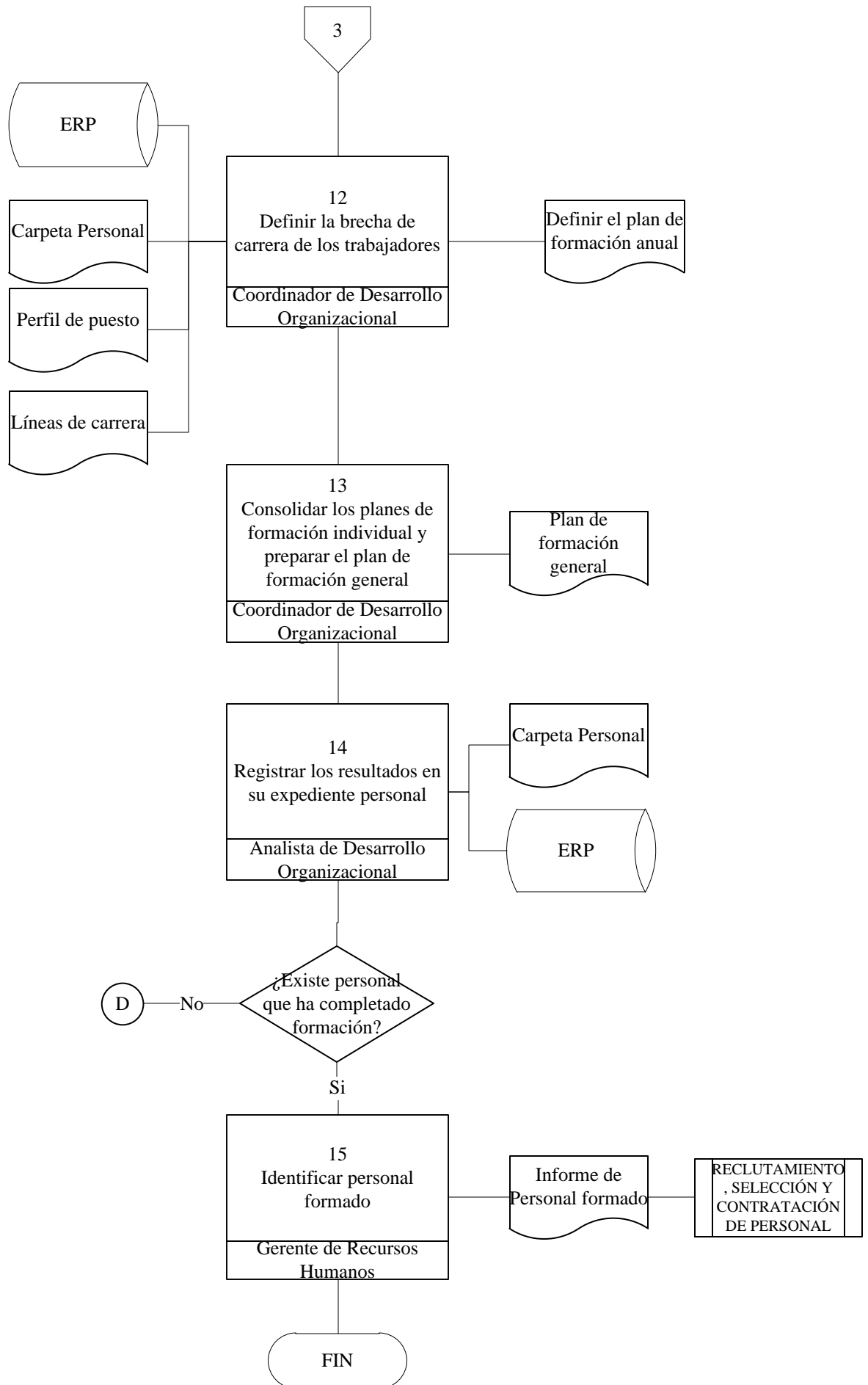
Fecha Vigencia:

# Diagrama de Flujo









# ANEXO 3

**ANEXO 1**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

**METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS**  
**ESSENCIALES ®**

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
• <b>Frecuencia:</b> 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?
• <b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada:</b> 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?
• <b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> 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 2

### DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

**Definición de conocimientos:** Conjunto de información que adquirimos vía educación formal o vía capacitación.

Conocimiento	Definición
Actuaría	Conocimientos técnicos de la gestión de negocios, procesos de desarrollo de productos, gerenciamiento, planificación y control para el cálculo de reservas monetarias se seguros, primas, fondos de pensiones, entre otros.
Administración / gestión	Conocimiento de los principios y procesos para la planificación, organización y control de la gestión organizacional.
Administración de base de datos	Conocimientos de las técnicas de administración de bases de datos
Administración de contratos	Conocimiento de los procedimientos para el control de los resultados (entregables), la administración de los pagos, y el cumplimiento de plazos de contratos
Administración de Costos	Analizar y calcular los costos, materias primas y procesos.
Administración de recursos humanos	Conocimiento de las técnicas, métodos, políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos.
Administración de redes	Conocimientos de las técnicas y procesos para el desarrollo, implementación y control de seguridad, de redes informáticas
Administración salarial	Conocimiento de los principios y técnicas para valorar cargos y establecer sistemas de remuneraciones
Administración y gestión de capacitación	Conocimientos de las técnicas, métodos y procesos para la planificación, organización, control y ejecución de capacitación de personal
Análisis de costos	Conocimientos de las técnicas y metodologías para el cálculo y establecimiento de costos de productos y servicios
Análisis de precios unitarios	Conocimiento de técnicas para la elaboración de presupuestos en base al análisis de precios por desglose de actividades
Antropometría	Ciencia que estudia las medidas del cuerpo humano y sus proporciones.
Auditoría	Conocimientos de las técnicas y metodologías para realizar el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación.
Balance de líneas de producción	Técnicas que sirven para equiparar la producción en línea reduciendo cuellos de botella y mejora de niveles de productividad
Banca y Finanzas	Conocimiento de las técnicas que permiten la planificación, organización y control de los activos y pasivos de una Institución Financiera
Biomecánica	Conocimiento interdisciplinario que estudia los modelos, fenómenos y leyes que sean relevantes en el movimiento (incluyendo el estático) de los seres vivos.
Bordado	Método de asegurar el hilo, atravesando con una aguja u otro instrumento puntiagudo un material textil para fabricar prendas de vestir o cualquier artículo que necesite confección.
Comercio exterior	Conocimientos de las técnicas, estrategias, planes y normas para el intercambio de bienes y servicios, entre países a nivel mundial
Compras Públicas	Conocimiento en el manejo del Portal de compras públicas, elaboración de términos de referencia y tipos de contratación.
Computadores y electrónica	Conocimiento de tableros de circuitos eléctricos, procesadores, chips y software/hardware para computadoras. Incluye aplicaciones y programaciones
Comunicación social	Conocimiento de los principios, de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos
Comunicaciones y medios de comunicación	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual
Contabilidad	Conocimientos sobre métodos y técnicas para clasificar y registrar todas las transacciones financieras para proporcionar información que sirva de base para la toma de decisiones
Contabilidad bancaria	Conocimiento de las técnicas para registrar las transacciones efectuadas por una institución financiera y sus clientes
Contabilidad tributaria	Conocimiento sobre el proceso de registro, clasificación y resumen de transacciones de carácter financiero y su interpretación aplicando la legislación tributaria.
Contratación Pública	Conocimiento de los procesos, normas y procedimientos

## ANEXO 2

Conocimiento	Definición
	establecidos para la contratación pública de bienes y servicios
Control de calidad en línea	Conocimiento en mecanismos, acciones, herramientas que se realiza para detectar la presencia de errores de los productos durante el proceso productivo
Control de calidad en materiales	Conocimiento en mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar de desviaciones de características de un material a un patrón definido
Control de gestión	Conocimiento de las técnicas e instrumentos de evaluación, comprobación inspección, intervención y registro de los procesos que permitan el cumplimiento de los objetivos de la institución.
Control interno	Conocimiento de los procedimientos que se interrelacionan entre sí y que tienen por objetivo salvaguardar los activos de la institución.
Corte y Confección	Conocimiento de actividades de la industria textil que se vinculan, de forma artesanal, con el diseño de moda.
Derecho Administrativo	Conocimientos del conjunto de normas jurídicas que regula la organización, funcionamiento y atribuciones de la Administración pública en sus relaciones con los particulares y con otras Administraciones Públicas.
Derecho Civil	Conocimiento de las normas jurídicas y principios que regulan las relaciones personales o patrimoniales entre personas privadas, tanto físicas como jurídicas
Derecho Constitucional	Conocimientos del Derecho político cuyo campo de estudio incluye el análisis de las leyes fundamentales que definen un Estado
Derecho Laboral	Conocimiento de los principios y normas jurídicas del trabajo humano
Derecho Penal	Conocimientos de las normas jurídicas que regulan la potestad punitiva del estado, asociando a hechos, estrictamente determinados por la ley, como presupuesto, una pena o medida de seguridad o corrección como consecuencia
Derecho Procesal	Conocimiento de la rama del Derecho que tiene por objeto regular la organización y atribuciones de los tribunales de justicia y la actuación de las distintas personas que intervienen en los procesos judiciales
Derecho societario	Conocimientos de las normas jurídicas del comercio o comercialización de bienes y servicios
Desarrollo organizacional	Conocimiento de los principios y procesos de planificación, dirección, coordinación y ejecución de cambio planeado en la Institución
Despiece	Conocimiento de características técnicas de cada pieza para afrontar la fabricación de las diferentes piezas.
Diseño	Conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas e instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos de precisión, planos, dibujos y modelos
Economía	Conocimiento sobre el estudio las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.
Ergonomía	Disciplina tecnológica que trata del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.
Estadística	Conocimiento de las técnicas y metodologías para la interpretación de datos obtenidos en un estudio
Extrusado	Conocimiento de prensado, moldeado y conformado de una materia prima (metal o plástico), que por flujo continuo, con presión o empuje, se lo hace pasar por un molde encargado de darle la forma deseada.
Finanzas	Conocimientos sobre técnicas y métodos para obtener y gestionar los fondos necesarios para cumplir objetivos.
Fiscalización de obras	Conocimiento de las técnicas y métodos de supervisión y control de avance de obras.
Gestión ambiental	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y/o

## ANEXO 2

Conocimiento	Definición
	control de los aspectos e impactos ambientales, teniendo en cuenta sus dimensiones ecológicas, sociales, económicas y tecnológicas, para promover un desarrollo sostenible y/o sustentable
Gestión de Capacitación	Conocimiento de las técnicas para detección necesidades de capacitación, diseño de programas de capacitación y evaluación de los mismos
Gestión de Compras	Conocimiento del principios administrativos para la planificación, organización y control del proceso de compras
Gestión de crédito	Conocimiento de los procesos para el otorgamiento racional y bajo los parámetros de riesgo establecidos por institución que se realiza para otorgar créditos a los clientes, así como, el seguimiento de los créditos para su cobranza regular y/o judicial
Gestión de indicadores	Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento
Gestión de inventarios	Conocimiento de las técnicas para la administración y control de inventarios
Gestión de la calidad	Conocimiento de los principios y procesos para la aplicación de las normas: ISO 9001-2000, ISO 14000, OSHA 18000 entre otras relacionadas con el proceso de calidad
Gestión de presupuestos	Conocimiento de las técnicas de elaboración administración y control de presupuesto
Gestión de proyectos	Es el conocimiento de las técnicas para el diseño, planificación y ejecución, control y evaluación de proyectos
Gestión de reclutamiento y selección	Conocimiento de los principios para obtener candidatos y evaluar los mismos.
Gestión de riesgo financiero	Conocimiento del proceso para identificar, evaluar y mitigar el impacto del riesgo que se origina de las operaciones financieras y del entorno de la entidad mediante la aplicación de planes que minimicen o eliminen la exposición al riesgo.
Gestión de riesgos informáticos	Conocimiento sobre la identificación, evaluación y priorización de riesgos en los sistemas informáticos, seguida de la aplicación coordinada de los recursos para minimizar, monitorear y controlar la probabilidad y / o impacto de eventos desafortunados o para maximizar la obtención de oportunidades
Gestión de Seguros	Conocimiento de los procesos, procedimientos y normas de aseguramiento de bienes, personas, otros
Gestión de servicios generales	Conocimiento sobre los servicios que requiera la organización en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, vigilancia, mensajería y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, etc.
Gestión del conocimiento	Es el conocimiento de las técnicas y metodologías que envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento
Gestión del desempeño	Conocimiento de la metodología para comparar el perfil individual de cada empleado versus el perfil de su puesto
Gestión por competencias	Conocimientos del sistema de recursos humanos utilizado para identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal de una organización
Gestión por procesos	Conocimiento de los métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente
Gestión tecnológica	Conocimiento del proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
Informática	Conocimientos de las técnicas de implementación, administración y control de los recursos y herramientas científicas, técnicas y tecnológicas que garantizan el tratamiento racional y estructurado de la información
Ingeniería ambiental	Conocimiento de los problemas ambientales de forma integrada,

## ANEXO 2

Conocimiento	Definición
	teniendo en cuenta sus dimensiones ecológicas, sociales, económicas y tecnológicas, con el objetivo de promover un desarrollo sostenible o desarrollo sustentable.
Inteligencia empresarial	Conocimiento del proceso que compila, reúne y analiza datos e información para obtener información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica.
Legislación bancaria	Conjunto de normas de derecho público y privado que regulan a los bancos y a su actividad económica.
Legislación Laboral	Conocimiento de los principios para aplicar la normativa legal vigente
Lobby	Mecanismo comunicacional que permite vender una idea. Como lograr influir en los líderes de opinión.
Logística y almacenamiento	Es el conocimiento de las técnicas para administrar el flujo y almacenamiento eficiente de bienes, equipos, materiales, suministros y repuestos, desde el punto de origen al de consumo
Manejo de medios	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual
Matemática financiera	Conocimiento de las matemáticas aplicadas que se ocupa de los mercados financieros.
Matemáticas	Conocimiento de números, sus operaciones e interrelaciones, incluyendo aritmética, álgebra, geometría, cálculo, estadística y sus aplicaciones
Medicina	Conocimiento de la ciencia de curar y precaver las enfermedades
Medio ambiente	Conocimiento de las normas ambientales.
Mercadeo	Conocimientos de las técnicas y herramientas para el diseño de productos, establecimiento de precios, elección de canales de distribución y de las técnicas de comunicación para presentar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes
Metalmecánica	Conocimiento de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y/o sus derivados, aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación, ensamble o reparación.
Métodos de investigación	Conocimientos de los métodos científicos para investigar causas, efectos, tendencias, componentes, otros
Planeación Financiera	Análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar.
Planificación Estratégica	Conocimiento de la metodología para ejecutar un diagnóstico situacional de un área o proceso y generación de objetivos para aprovechamiento de oportunidades y mitigación de amenazas
Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos
Psicometría	Conocer los principios y técnicas para aplicar evaluaciones psicológicas y técnicas
Relaciones públicas	Conjunto de los principios para ejecutar acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras
Resistencia de materiales	Conocimiento que estudia los sólidos deformables mediante modelos simplificados, la capacidad para resistir esfuerzos y fuerzas aplicadas sin romperse, adquirir deformaciones permanentes o deteriorarse de algún modo.
Riesgo Global	Conocimiento de los principios para administrar mediante la identificación, evaluación y mitigación de los probables eventos adversos a los que esta expuesta una entidad financiera u otra como riesgos financieros, operativos, legales y/o informáticos.
Seguridad pública	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones, prevención y protección de personas, información y propiedad
Servicio personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicio personal y al cliente. Incluye técnicas de asesoramiento

## ANEXO 2

Conocimiento	Definición
	de necesidades, estándares de calidad del servicio, sistemas alternos de entrega
Soldadura	Conocimiento en el proceso que realiza la unión de dos materiales, por medio de fusión, en la cual las piezas son soldadas fundiendo ambas y pudiendo agregar un material de relleno fundido, que al enfriarse, se convierte en una unión fija.
Técnicas de archivo	Proceso de receptar, ordenar, clasificar y conservar adecuadamente los documentos en un lugar determinado a fin de localizarlos fácil y rápidamente y protegerlos de pérdidas y deterioros.
Técnicas de conducción	Conocimientos de las técnicas para el manejo de vehículos
Técnicas de control del Medio Ambiente	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y/o control de los aspectos e impactos ambientales
Técnicas de investigación	Conocimientos de los métodos científicos para investigar causas, efectos, tendencias, componentes, otros
Técnicas de logística de activos fijos.	Conocimiento de las técnicas para la administración de los activos fijos en todas sus fases hasta su distribución.
Técnicas de negociación	Conocimiento de los procesos y técnicas necesarias para lograr acuerdos que faciliten el cumplimiento de objetivos
Técnicas de planificación	Conocimientos de las técnicas y metodologías para dirigir, organizar, controlar y ejecutar planes y proyectos de diferente índole.
Técnicas de producción de muebles	Conocimiento en técnicas referentes al secado, curado, corte lacado, diseño, pintura de objetos de madera
Técnicas de redacción	Conocimientos de las técnicas de redacción y estilo de escritos y comunicaciones
Técnicas de seguridad física y personal	Conocimientos de las técnicas de defensa personal y protección física ante eventos y sucesos inesperados
Técnicas de seguridad y salud ocupacional	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y/o control de los factores de riesgo (físicos, biológicos, químicos y ergonómicos) de enfermedades laborales ocurridas durante o consecuencia del trabajo
Técnicas de supervisión	Conocimiento de las técnicas para la administración y supervisión del recurso humano.
Técnicas de venta	Conocimiento de las herramientas e instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia el logro de la venta
Técnicas secretariales	Conocimiento de las técnicas para ejecutar funciones o actividades de secretariado y asistencia administrativa.
Tecnologías de Información y Comunicación	Conocimiento de las tecnologías que giran en torno a la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones de manera interactiva e interconexiónadas, para conseguir nuevas realidades comunicativas en una organización.
Telecomunicaciones	Conocimiento de transmisiones, cambios, control y operación de los sistemas de telecomunicación
Termoformado	Conocimiento en el proceso de calentar una plancha o lámina de semielaborado termoplástico, de forma que al reblandecerse puede adaptarse a la forma de un molde por acción de presión vacío o mediante un contra-molde.
Tinturado	Método de aplicación de una sustancia para variar el color original de una cosa.
Trabajo social	Conocimiento de los métodos y técnicas para promover el cambio social, la solución de problemas en las relaciones humanas y el empoderamiento y la liberación de las personas para mejorar su bienestar
Transporte	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes/productos por aire, mar o tierra, incluyendo sus costos relativos, ventajas y limitaciones.
Tributación	Conocimiento de las normas, reglamentos y leyes tributarias

## ANEXO 3

### DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

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

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Innovación y mejora continua	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.

## ANEXO 3

### DICcionario DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>	
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interacción mixta</b>	
Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.
Orientación a resultados (P, D)	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

## ANEXO 4

### DICCIONARIO DE CAPACIDADES Y RASGOS

**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 periodo 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.

**Definición de Rasgos:** Los rasgos son definidos como una tendencia, relativamente permanente y amplia, a reaccionar de una determinada forma. Supone una cierta regularidad de la conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones.

Capacidades	Definición Operacional
Amabilidad	La capacidad de comportarse con agrado, educación y afecto hacia los demás.
Autocontrol	La capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.
Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
Flexibilidad Categorial	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.
Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.
Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
Iniciativa	La capacidad para idear, inventar o emprender cosas.
Memorizar	La capacidad de recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
Minuciosidad	La capacidad de hacer las cosas con detenimiento y cuidando los detalles.
Ordenar Información	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
Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
Perseverancia	La capacidad de tener firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar.
Proactividad	La capacidad de tomar asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan, esto implica que y como se va a hacer.
Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
Razonamiento Inductivo	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.
Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
Reconocimiento de un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
Velocidad de clausura	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.
Velocidad Perceptual	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.
Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.
Coordinación de	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos

## ANEXO 4

Capacidades	Definición Operacional
extremidades	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.
Coordinación gruesa del cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
Control de precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
Control de rapidez	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.
Destreza Dactilar	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.
Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
Firmeza brazo- mano	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.
Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua.
	Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
Fuerza del Tronco	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.
Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
Orientación de respuesta	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.
Percepción de Profundidad	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.
Repartición Temporal	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).
Tiempo de Reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
Velocidad dedos – muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.

## ANEXO 5

### DICCIONARIO DE ÁREAS DE CONOCIMIENTOS

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Artes y Diseño</b>	Diseño Gráfico
	Técnicas artísticas audiovisuales y digitales
	Diseño de modas
	Diseño y patronaje de calzado
	Corte y confección

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Salud, nutrición y biomédicas</b>	Medicina
	Nutrición y dietética
	Tecnología de diagnóstico y tratamiento médico
	Terapia y rehabilitación

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Servicios sociales</b>	Trabajo social y orientación

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Ciencias exactas</b>	Matemáticas
	Estadística

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Ciencias de la comunicación, de la información y periodismo</b>	Biblioteconomía, documentación y archivística
	Ciencias de la comunicación y periodismo

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Ciencias sociales y del comportamiento</b>	Ciencias políticas, administración pública y relaciones internacionales
	Psicología

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo</b>	Actuaría
	Auditoría
	Auditoría informática
	Administración y gestión de empresas
	Administración de recursos humanos
	Contabilidad y gestión de impuestos
	Gestión de proyectos
	Economía
	Tesorería
	Finanzas, Banca y seguros
	Marketing y publicidad

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Derecho</b>	Derecho (incluyen todas las especialidades)

## ANEXO 5

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Ciencias e ingeniería de informática, tecnología de información y telecomunicaciones</b>	Ciencias de tecnologías de información
	Investigación y desarrollo tecnológico
	Tecnología e ingeniería de las telecomunicaciones
	Tecnología e ingeniería informática y sistemas
	Tecnología e ingeniería Web e Internet

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Servicio al cliente</b>	Servicio al cliente

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Técnicas secretariales</b>	Técnicas secretariales

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Gestión de riesgos financieros</b>	Gestión de riesgos financieros

CATEGORÍA	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
<b>Ciencias e ingeniería industrial y de la producción</b>	Metalmecánica
	Producción de madera
	Inyección y soplado de Plásticos

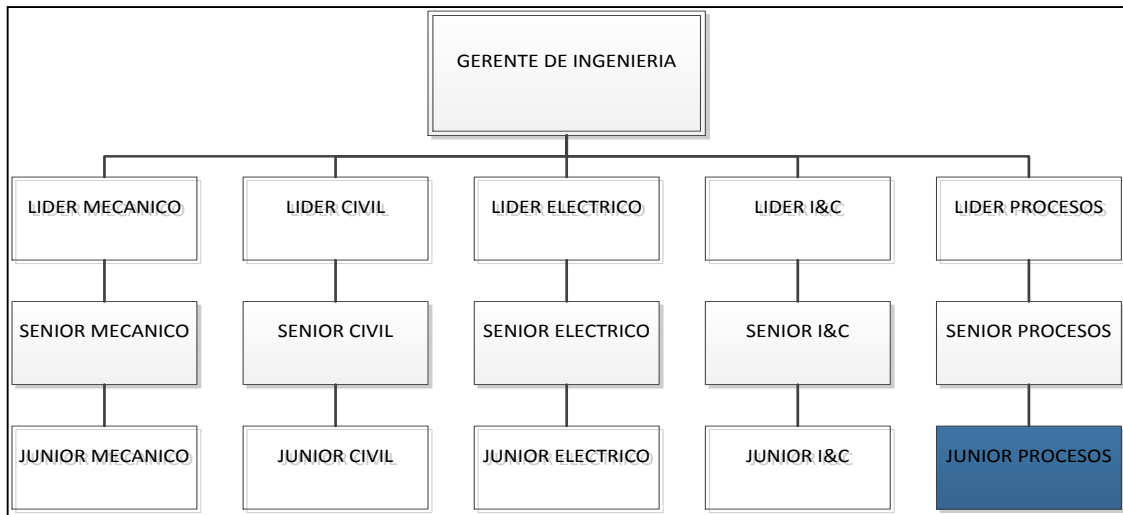
# ANEXO 4

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Junior de Ingeniería Procesos	<b>Código:</b>	PROCE007
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Procesos
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Directo:</b>	Ingeniero Procesos Senior	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 y 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
AutoCad 2012	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elaboración de Bases y Criterios de Diseño	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Ergonomía
Materiales de Construcción
Pensamiento Crítico
Normas ASME, API

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	2
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	2
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	2
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	2
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	2

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
Realizar listado de materiales	3	3	3	12

### 9. Indicadores de Gestión

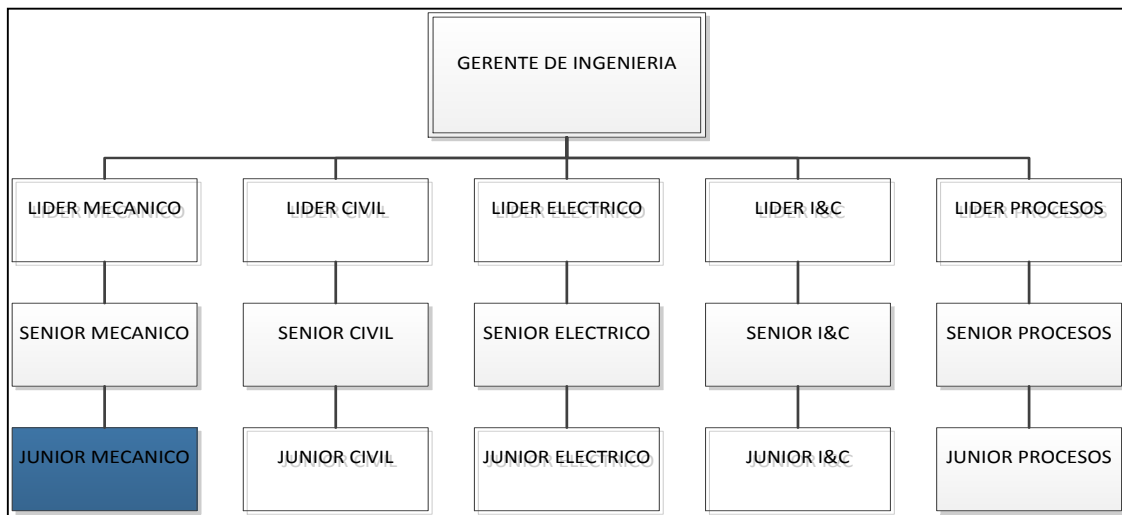
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel bajo	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Elaborar entregables de diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados
Realizar listado de materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Junior de Ingeniería Mecánica	<b>Código:</b>	MECAN007
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Mecánica
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Directo:</b>	Ingeniero Mecánico Senior	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 y 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
AutoCad 2012	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Lectura e interpretación de planos	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Ergonomía
Materiales de Construcción
Pensamiento Crítico
Normas ASME, API

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	2
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	2
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	2
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	2
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	2

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
Realizar listado de materiales	3	3	3	12

### 9. Indicadores de Gestión

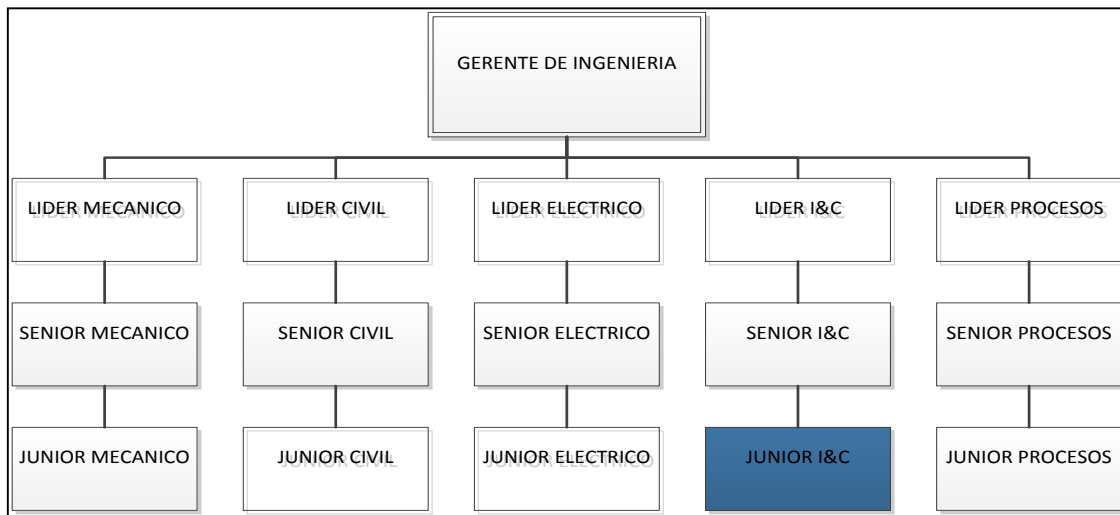
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel bajo	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Elaborar entregables de diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados
Realizar listado de materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Junior de Ingeniería I&C	<b>Código:</b>	ICC007
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	I&C
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Directo:</b>	Ingeniero I&C Senior	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 y 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
AutoCad 2012	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diseño de arquitecturas de control	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### Conocimientos Informativos

Diseño
Ergonomía
Materiales de Construcción
Pensamiento Crítico

### Destrezas

Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	2
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	2
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	2
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	2
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	2

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
Realizar listado de materiales	3	3	3	12

### 9. Indicadores de Gestión

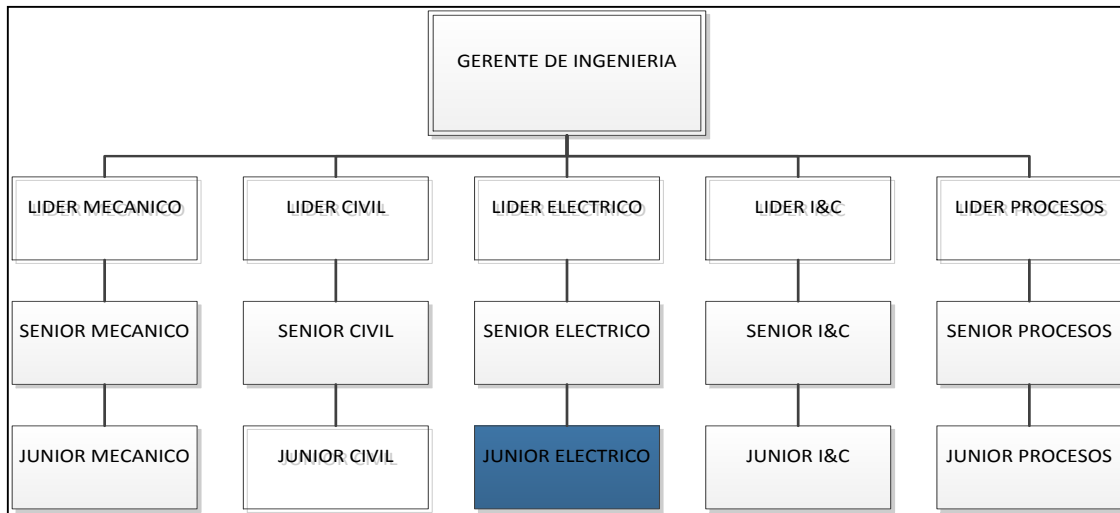
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel bajo	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Elaborar entregables de diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados
Realizar listado de materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Junior de Ingeniería Eléctrica	<b>Código:</b>	ELEC007
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Eléctrica
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Directo:</b>	Ingeniero Eléctrico Senior	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 y 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Etap	
AutoCad 2012	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Especificaciones de Materiales	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Ergonomía
Materiales de Construcción
Pensamiento Crítico
Normas IEEE, IEC, NFPA, ANSI, NEC

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	2
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	2
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	2
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	2
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	2

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
Realizar listado de materiales	3	3	3	12

### 9. Indicadores de Gestión

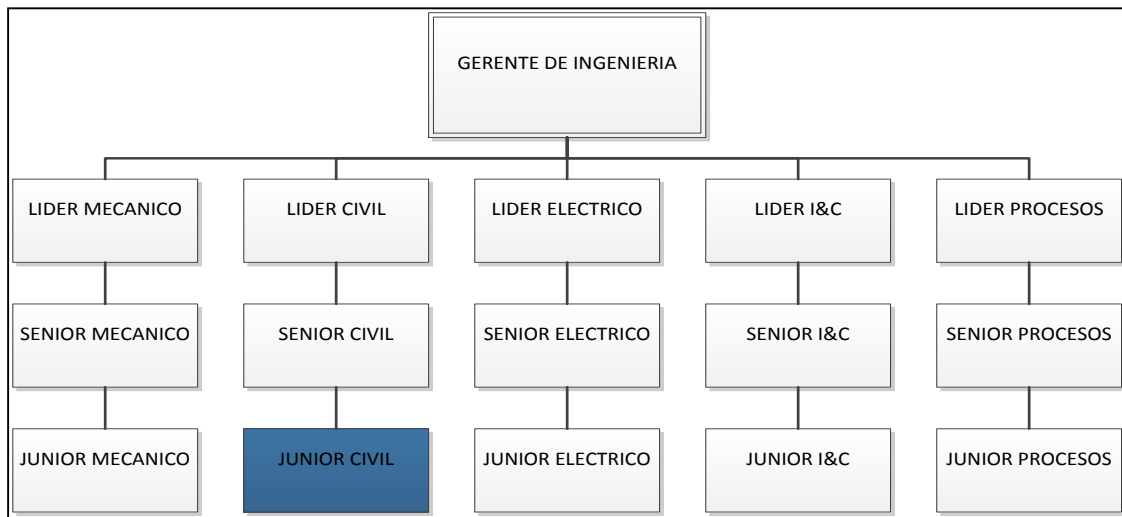
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel bajo	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Elaborar entregables de diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados
Realizar listado de materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Junior de Ingeniería Civil	<b>Código:</b>	CIV007
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Civil
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Ingeniero Civil Senior	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	3 y 4 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
AutoCad 2012	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Índices de Costos de Construcción	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Ergonomía
Materiales de Construcción
Pensamiento Crítico
ACI 1 - NEC 11

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	2
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	2
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	2
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	2
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	2

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
Realizar listado de materiales	3	3	3	12

### 9. Indicadores de Gestión

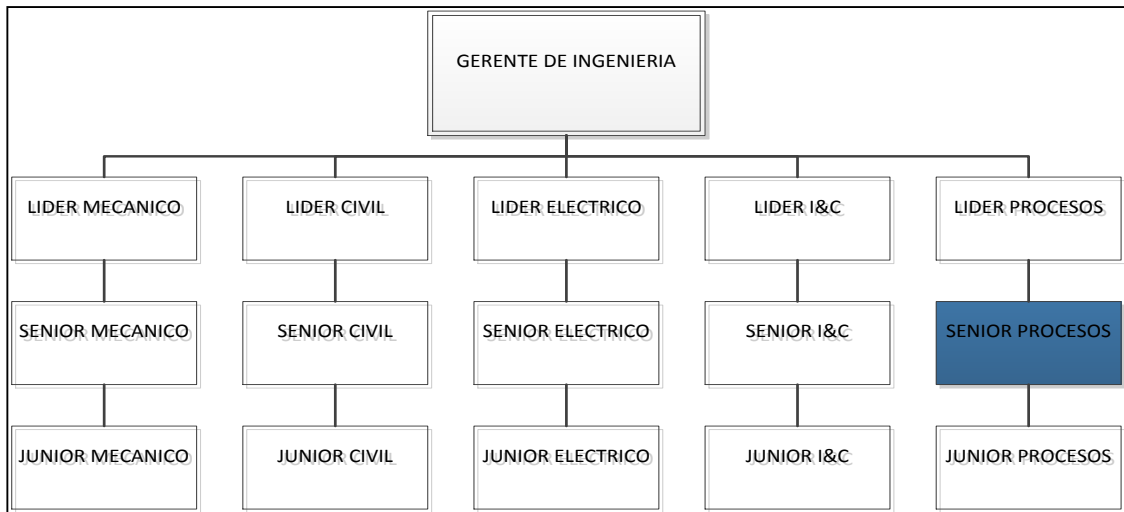
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel bajo	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Elaborar entregables de diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados
Realizar listado de materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Senior de Ingeniería Procesos	<b>Código:</b>	PROCE004
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Procesos
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Lider ingeniería Procesos	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demás documentos en su área demostrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 y 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Hysys	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elaboración de Diagramas de Tubería e Instrumentación (P&ID)	X	X
Filosofía de Operación	X	X
Manuales de Operación	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Normas API, NFPA, ANSI, PIP
Técnicas de Planificación
Técnicas de Supervisión
Pensamiento Analítico
Comunicación Social

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	3
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	4	3	2	10

### 9. Indicadores de Gestión

Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel alto	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada

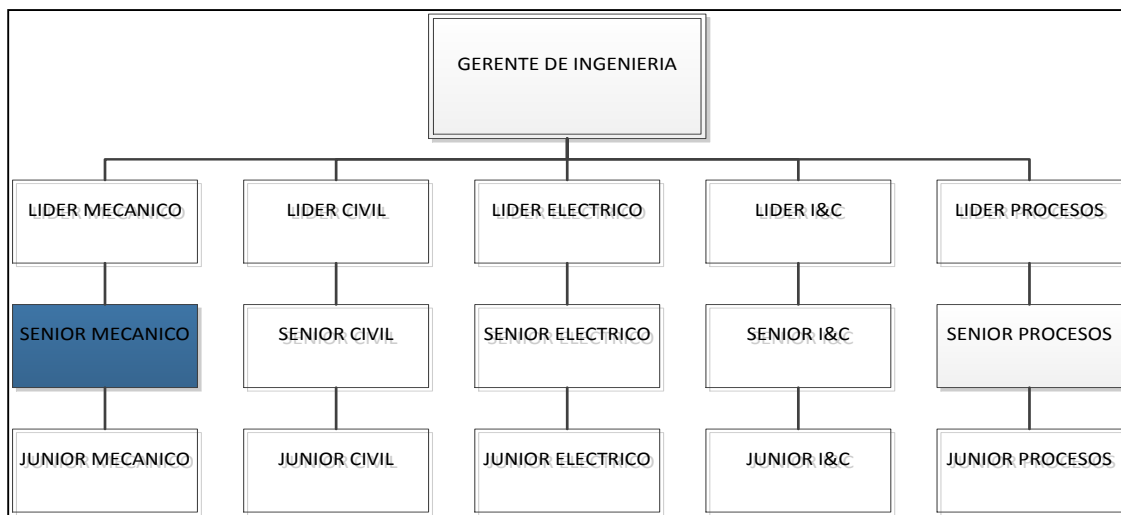
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	Ordenes de Compra Aprobadas/ Ordenes de Compra Emitidas
--	---

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Senior de Ingeniería Mecánica	<b>Código:</b>	MECAN004
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Mecánica
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Lider ingeniería Mecánica	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demás documentos en su área demostrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 y 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Bentley	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Especificaciones de Equipos y Tuberías	X	X
Elaboración de Hojas de Datos de Equipos	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Normas ASME, AWWA, ANSI, SSPC, ASTM, PIP, API, NFPA
Técnicas de Planificación
Técnicas de Supervisión
Pensamiento Analítico
Comunicación Social

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	3
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	4	3	2	10

### 9. Indicadores de Gestión

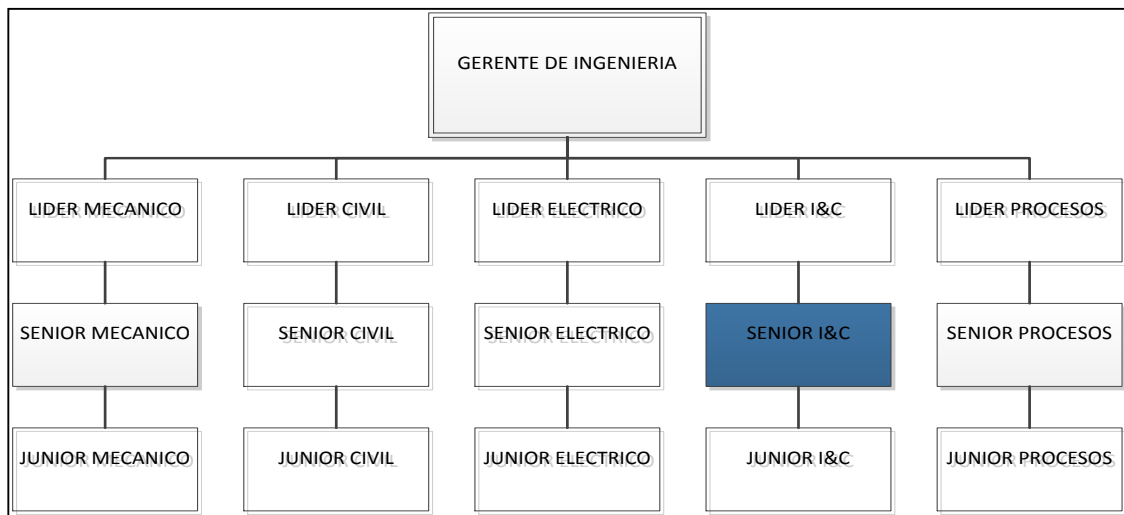
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel alto	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Contratado/ Personal Planificado
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	Aprobadas/ Ordenes de Compra Emitidas

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Senior de Ingeniería I&C	<b>Código:</b>	IC004
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	I&C
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Lider ingeniería I&C	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demás documentos en su área demostrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 y 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Modicon	
SimOne	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Programación de PLC	X	X
Diseño de HMI	X	X
Variadores de Frecuencia Altivar	X	X
Entonación de lazos de Control	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Normas IEEE,IEC,NEMA,API,NFPA,ANSI,NEC
Técnicas de Planificación
Técnicas de Supervisión
Pensamiento Analítico
Comunicación Social

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	3
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	4	3	2	10

### 9. Indicadores de Gestión

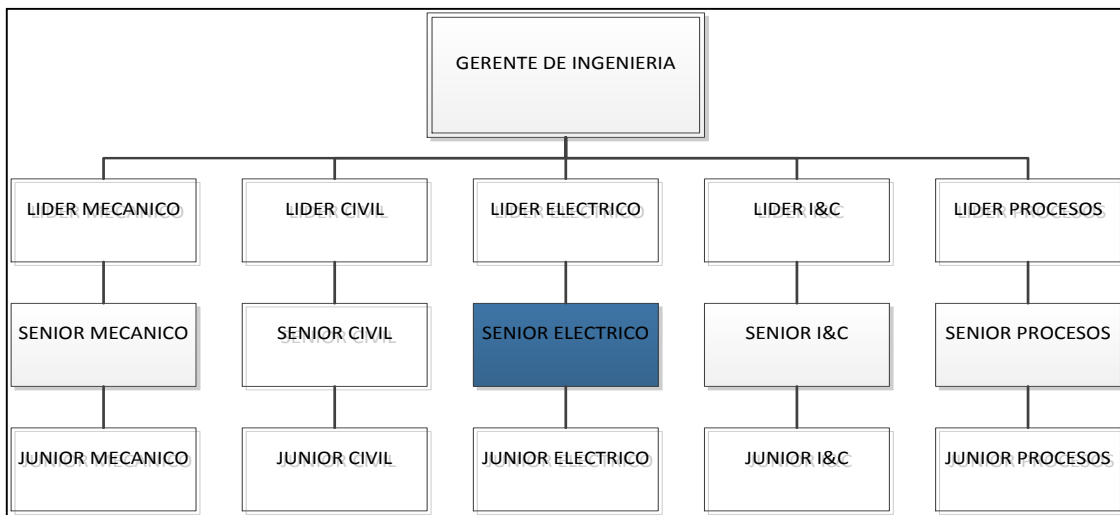
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel alto	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	Ordenes de Compra Aprobadas/ Ordenes de Compra Emitidas

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Senior de Ingeniería Eléctrica	<b>Código:</b>	ELEC004
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Eléctrica
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Lider ingeniería Eléctrica	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demás documentos en su área demostrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 5. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 y 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

### 6. Características del Cargo

Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Etap	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Pre Comisionado, Comisionado y Puestas en Marcha	X	X
Sistemas de Ductos y Bandejas Portacables	X	X
Primavera	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
Normas IEEE, IEC, NEMA, API, NFPA, ANSI, NEC
Técnicas de Planificación
Técnicas de Supervisión
Pensamiento Analítico
Comunicación Social

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	3
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	4	3	2	10

### 9. Indicadores de Gestión

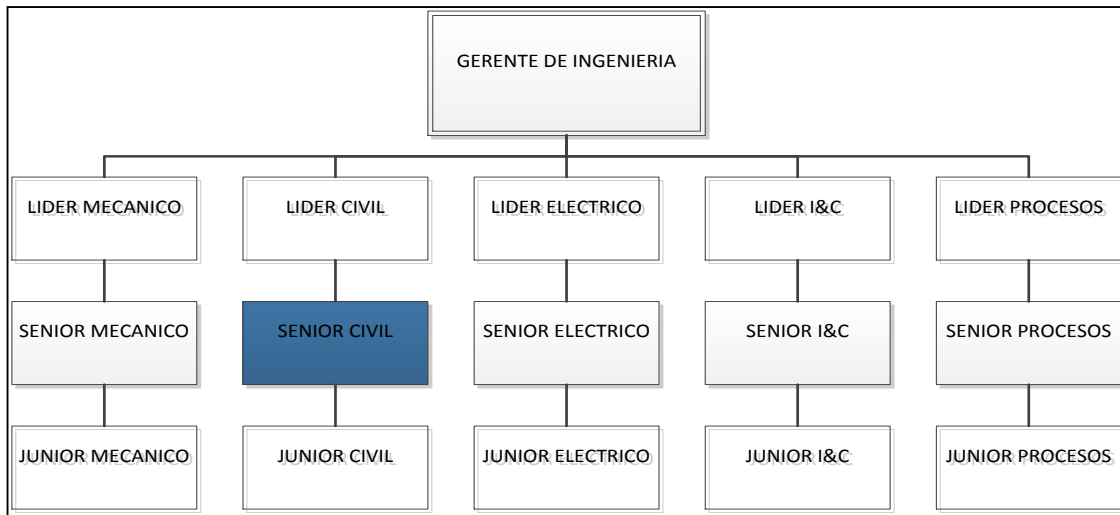
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel alto	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	Ordenes de Compra Aprobadas/ Ordenes de Compra Emitidas

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Senior de Ingeniería Civil	<b>Código:</b>	CIVIL004
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Civil
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Lider ingeniería Civil	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Liderar todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demás documentos en su área demostrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	5 y 6 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
SAP2000	
CIVIL CAD	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diplomado de Administración de Empresas	X	X
Primavera		X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Diseño
AISC, NEC 11, AISI, ACI
Técnicas de Planificación
Técnicas de Supervisión
Pensamiento Analítico
Comunicación Social

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	3
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	4	3	2	10

### 9. Indicadores de Gestión

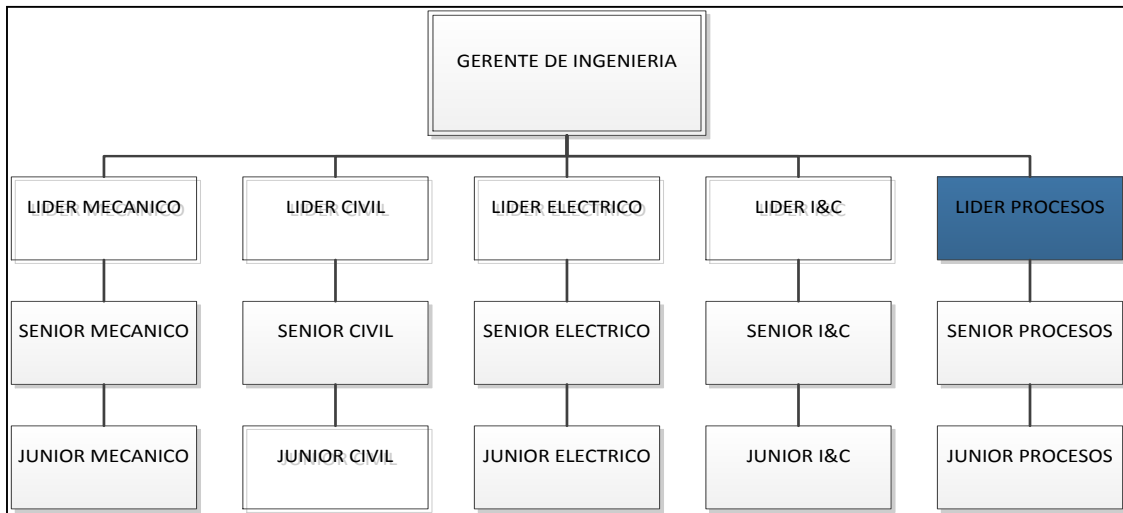
Actividad	Indicador
Elaborar diseños de nivel alto	Planos Aprobados/Planos Emitidos
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo	Ordenes de Compra Aprobadas/ Ordenes de Compra Emitidas

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Líder de Ingeniería Procesos	<b>Código:</b>	PRO001
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	PROCESOS
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Gerente de Ingeniería	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos de la empresa

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 y 8 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Hysys	
Pipesym	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diagramas de Tubería e Instrumentación (P&ID)	X	X
Diagramas de Flujo de Procesos	X	X
Memorias de Cálculos de Equipos y Tuberías	X	X
Balances de Masa y Energía	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Normas API, NFPA, ANSI, PIP
Administración de contratos
Administración de Recursos Humanos
Administración de contratos
Análisis de precios unitarios
Análisis de costos

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Juicio y Toma de Decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	3
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	5	4	4	21
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	4	3	3	13

### 9. Indicadores de Gestión

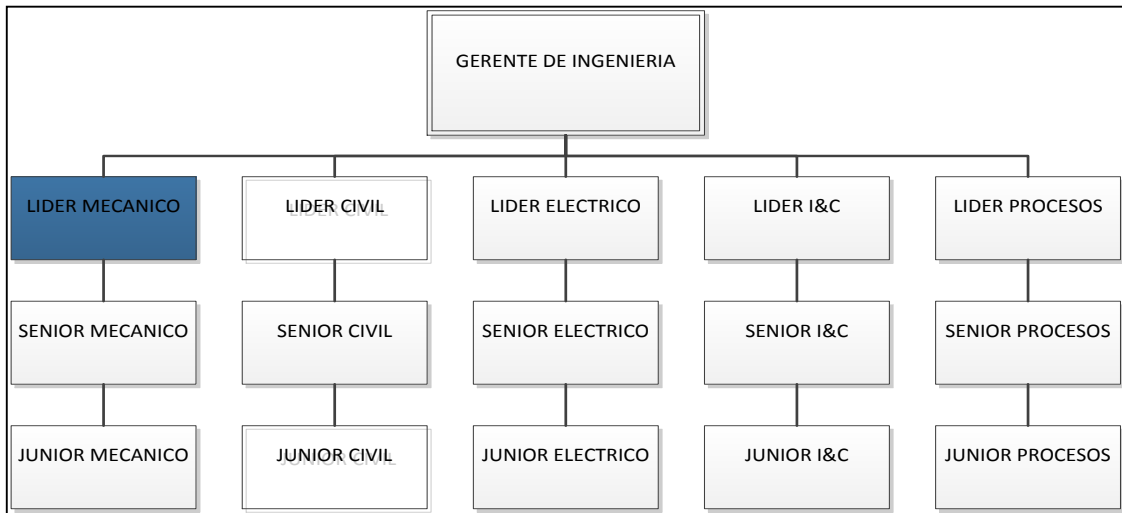
Actividad	Indicador
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Líder de Ingeniería Mecánica	<b>Código:</b>	MECAN001
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Mecánica
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Gerente de Ingeniería	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos de la empresa

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 y 8 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Caesar	
Bentley	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Cálculos de Equipos estáticos y tuberías	X	X
Primavera	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Normas ASME, AWWA, ANSI, SSPC, ASTM, PIP, API, NFPA, NACE,
Administración de contratos
Administración de Recursos Humanos
Administración de contratos
Análisis de precios unitarios
Análisis de costos

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Juicio y Toma de Decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	3
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	5	4	4	21
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	4	3	3	13

### 9. Indicadores de Gestión

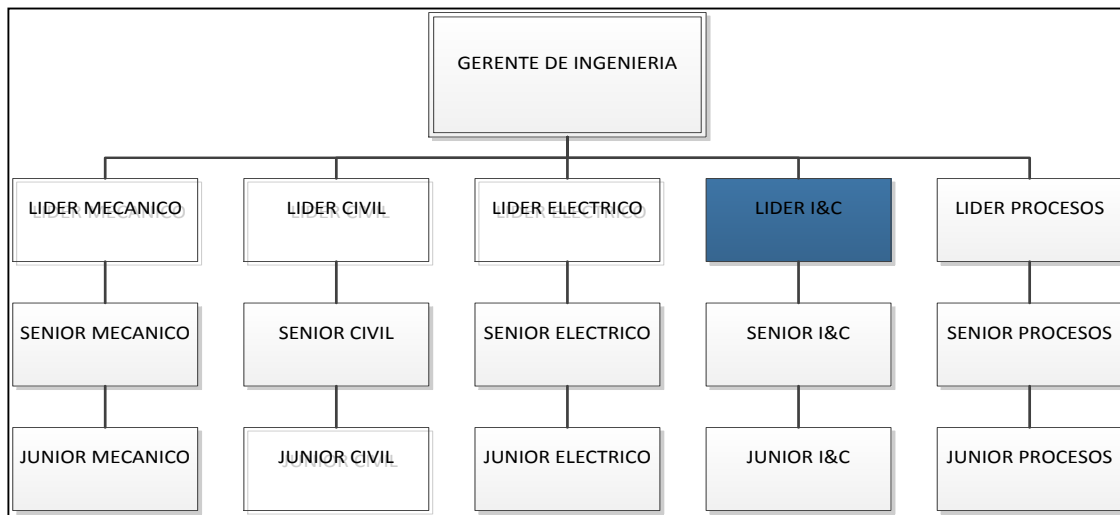
Actividad	Indicador
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Líder de Ingeniería I&C	<b>Código:</b>	IC001
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	I&C
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Gerente de Ingeniería	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos de la empresa

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 y 8 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Quantum	
SimOne	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diseño de sistemas SCADA	X	X
Cálculo de Válvulas de Presión y Vacío para Tanques	X	X
Dimensionamiento de Válvulas de Seguridad	X	X
Sistemas de Detección de Fugas	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Normas ISA, API, NFPA, IEC, IEEE
Administración de contratos
Administración de Recursos Humanos
Administración de contratos
Análisis de precios unitarios
Análisis de costos

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Juicio y Toma de Decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	3
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	5	4	4	21
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	4	3	3	13

### 9. Indicadores de Gestión

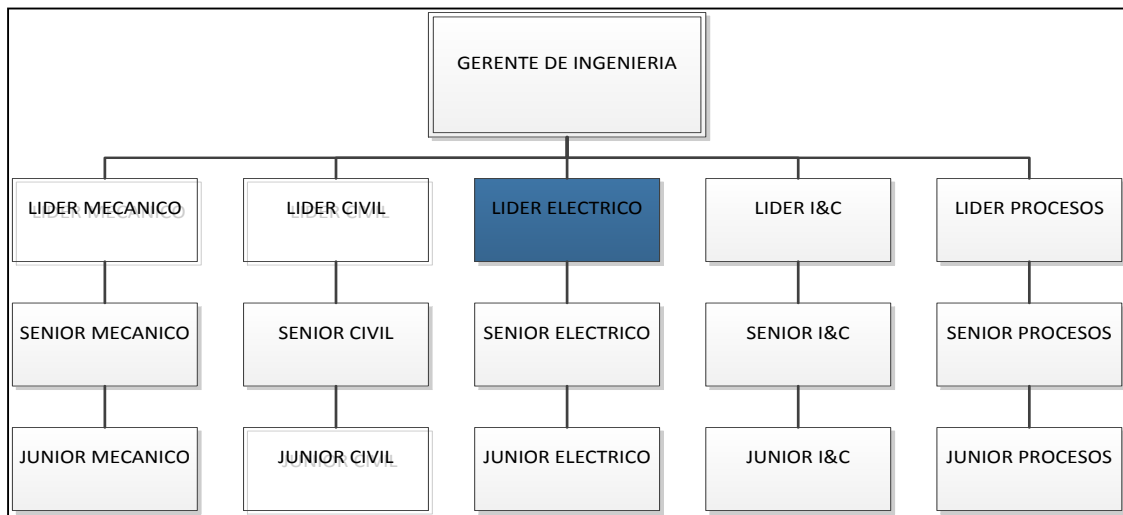
Actividad	Indicador
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Líder de Ingeniería Eléctrica	<b>Código:</b>	ELECT001
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Eléctrica
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Gerente de Ingeniería	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos de la empresa

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 y 8 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Etap	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Sistemas de Protección contra Descargas Atmosféricas	X	X
Diseño de Corto Circuitos	X	X
Estudios de Calidad de Energía	X	X
Pre Comisionado, Comisionado y Puestas en Marcha	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Normas IEEE, IEC, NEMA, API, NFPA, ANSI, NEC
Administración de contratos
Administración de Recursos Humanos
Administración de contratos
Análisis de precios unitarios
Análisis de costos

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Juicio y Toma de Decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	3
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	5	4	4	21
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	2	4	3	14

### 9. Indicadores de Gestión

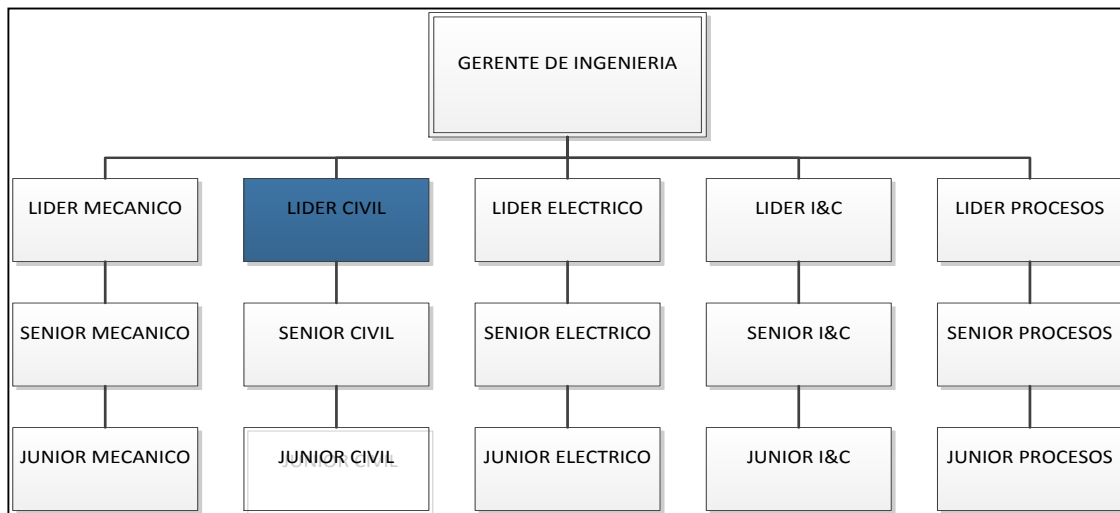
Actividad	Indicador
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos

## GUIA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos Generales de Identificación

<b>Denominación del Cargo:</b>	Líder de Ingeniería Civil	<b>Código:</b>	CIV001
<b>Departamento:</b>	Ingeniería	<b>Área:</b>	Civil
<b>Número de ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad/Regional:</b>	Quito
<b>Cargo del Supervisor Director:</b>	Gerente de Ingeniería	<b>Fecha de Actualización:</b>	19/10/2013
<b>Fecha Elaboración:</b>	19/08/2013		

### 2. Posición del Cargo dentro del Organigrama



### 3. Propósito Principal del Cargo

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos de la empresa

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	No. De Años/Título	Area
Carrera Universitaria completa	5 años	Matemática

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Experiencia Laboral Requerida	
Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia	7 y 8 años
2. Especificidad de la Experiencia	en cargos similares
3. Contenido de la Experiencia	en otros cargos

6. Características del Cargo	
Equipos y/o Herramientas Requeridos	Area de mayor contacto e influencia
Computadora	Ingeniería
Outlook	
Sap2000	
AutoCad 2012	

### 7. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos Formales	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diplomado de Administración de Empresas	X	X
Primavera	X	X
Estructuras	X	X

## GUÍA DE POSICIÓN Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Conocimientos Informativos
Normas AISC, ASTM, ACI, API
Administración de contratos
Administración de Recursos Humanos
Administración de contratos
Análisis de precios unitarios
Análisis de costos

Destrezas		
Competencia	Descripción	Nivel
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	3
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	3
Manejo del Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	3
Juicio y Toma de Decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	3
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	3

### 8. Descripción de las Actividades de la Posición (Ordenadas por Funciones y Tareas)

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	Total
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	5	4	4	21
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	2	4	3	14

### 9. Indicadores de Gestión

Actividad	Indicador
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos

# ANEXO 5

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina de Procesos	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Junior de Procesos	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
2	Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
3	Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
4	Realizar listado de materiales	3	3	3	12
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel bajo	Diseño	1	2	3	Comprensión lectora	1	2	3
	Ergonomía	1	2	3	Generación de Ideas	1	2	3
Realizar listado de materiales	Materiales de Construcción	1	2	3	Destreza Matemática	1	2	3
	Pensamiento Crítico	1	2	3	Recopilación de Información	1	2	3
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Diseño	1	2	3	Aprendizaje activo	1	2	3
	Normas API,NFPA, ANSI	1	2	3	Escucha Activa	1	2	3
Elaborar entregables de diseño	Diseño	1	2	3	Escritura	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel bajo P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Realizar listado de materiales P C <b>D</b>	Listado de Materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados	90%	Ordenes de Compra	Gerencia de Operaciones
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina P C <b>D</b>	Cambios Solicitados	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados	100%	Planos con Cambios Planos Cambiados	Gerencia de Operaciones
Elaborar entregables de diseño P C <b>D</b>	Entregables de Diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados	100%	Entregables de Diseño Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento																
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Autocad 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>															
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>																	
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando

cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Elaboración de Bases y Criterios de Diseño	Ciencias Exactas		X				
B.							
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares *Experiencia en cargos similares *Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Mecánica	
<b>Nombre del Cargo:</b> Junior Mecánico	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
2	Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
3	Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
4	Realizar listado de materiales	3	3	3	12
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel bajo	Diseño	1	2	3	Comprensión lectora	1	2	3
	Ergonomía	1	2	3	Generación de Ideas	1	2	3
Realizar listado de materiales	Materiales de Construcción	1	2	3	Destreza Matemática	1	2	3
	Pensamiento Crítico	1	2	3	Recopilación de Información	1	2	3
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Diseño	1	2	3	Aprendizaje activo	1	2	3
	Normas ASME, API	1	2	3	Escucha Activa	1	2	3
Elaborar entregables de diseño	Diseño	1	2	3	Escritura	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel bajo P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Realizar listado de materiales P C <b>D</b>	Listado de Materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados	90%	Ordenes de Compra	Gerencia de Operaciones
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina P C <b>D</b>	Cambios Solicitados	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados	100%	Planos con Cambios Planos Cambiados	Gerencia de Operaciones
Elaborar entregables de diseño P C <b>D</b>	Entregables de Diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados	100%	Entregables de Diseño Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS<sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Autocad 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
		Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando

cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Lectura e interpretación de planos	Ciencias Exactas		X				
B.							
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina de Instrumentación & Control	
<b>Nombre del Cargo:</b> Junior de Instrumentación & Control	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
2	Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
3	Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
4	Realizar listado de materiales	3	3	3	12
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel bajo	Diseño	1	2	3	Comprensión lectora	1	2	3
	Ergonomía	1	2	3	Generación de Ideas	1	2	3
Realizar listado de materiales	Materiales de Construcción	1	2	3	Destreza Matemática	1	2	3
	Pensamiento Crítico	1	2	3	Recopilación de Información	1	2	3
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Diseño	1	2	3	Aprendizaje activo	1	2	3
		1	2	3		1	2	3
Elaborar entregables de diseño	Diseño	1	2	3	Escritura	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel bajo P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Realizar listado de materiales P C <b>D</b>	Listado de Materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados	90%	Ordenes de Compra	Gerencia de Operaciones
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina P C <b>D</b>	Cambios Solicitados	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados	100%	Planos con Cambios Planos Cambiados	Gerencia de Operaciones
Elaborar entregables de diseño P C <b>D</b>	Entregables de Diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados	100%	Entregables de Diseño Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

systemas, etc.

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento																
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Autocad 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>															
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>																	
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando

cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Diseño de arquitecturas de control	Ciencias Exactas		X				
B.							
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Eléctrica	
<b>Nombre del Cargo:</b> Junior Eléctrica	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
2	Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
3	Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
4	Realizar listado de materiales	3	3	3	12
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)		
Elaborar diseños de nivel bajo	Diseño	1	2	3	Comprensión lectora	1	2	3	
	Ergonomía	1	2	3	Generación de Ideas	1	2	3	
Realizar listado de materiales	Materiales de Construcción	1	2	3	Destreza Matemática	1	2	3	
	Pensamiento Crítico	1	2	3	Recopilación de Información	1	2	3	
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Diseño	1	2	3	Aprendizaje activo	1	2	3	
	Normas IEEE, IEC,NFPA, ANSI, NEC	1	2	3	Escucha Activa	1	2	3	
Elaborar entregables de diseño	Diseño	1	2	3	Escritura	1	2	3	
		1	2	3		1	2	3	

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel bajo P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Realizar listado de materiales P C <b>D</b>	Listado de Materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados	90%	Ordenes de Compra	Gerencia de Operaciones
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina P C <b>D</b>	Cambios Solicitados	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados	100%	Planos con Cambios Planos Cambiados	Gerencia de Operaciones
Elaborar entregables de diseño P C <b>D</b>	Entregables de Diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados	100%	Entregables de Diseño Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento																
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Etap 3. Autocad 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>															
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>																	
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3																

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando

cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Especificaciones de Materiales	Ciencias Exactas			X			
B.							
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Civil	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Junior de Ingeniería Civil	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel bajo	4	2	3	10
2	Elaborar entregables de diseño	4	2	2	8
3	Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	4	2	3	10
4	Realizar listado de materiales	3	3	3	12
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
6					
7					
8					
9					
10					
11					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
12					
13					
14					
15					
16					
17					

✓ En el siguiente paso de este taller Ud. Deberá realizar la valoración de estas actividades. Recuerde la fórmula de cálculo  $CE*CM+F$

✓ Marque un asterisco (\*) Juan a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

(Actividades con mayor puntaje)

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
18					
19					
20					
21					
22					
23					

---

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel bajo	Diseño	1	2	3	Comprensión lectora	1	2	3
	Ergonomía	1	2	3	Generación de Ideas	1	2	3
Realizar listado de materiales	Materiales de Construcción	1	2	3	Destreza Matemática	1	2	3
	Pensamiento Crítico	1	2	3	Recopilación de Información	1	2	3
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina	Diseño	1	2	3	Aprendizaje activo	1	2	3
	ACI 1 - NEC 11	1	2	3	Escucha Activa	1	2	3
Elaborar entregables de diseño	Diseño	1	2	3	Escritura	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel bajo P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Realizar listado de materiales P C <b>D</b>	Listado de Materiales	Materiales Requeridos/ Materiales Solicitados	90%	Ordenes de Compra	Gerencia de Operaciones
Realizar modificaciones a documentos y planos de disciplina P C <b>D</b>	Cambios Solicitados	Cambios Realizados/ Cambios Solicitados	100%	Planos con Cambios Planos Cambiados	Gerencia de Operaciones
Elaborar entregables de diseño P C <b>D</b>	Entregables de Diseño	Entregables Realizados / Entregables Solicitados	100%	Entregables de Diseño Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.



## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento												
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	①   ②   ③												
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Sap 2000 3. Autocad 4. 5.	①   ②   ③												
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①   ②   ③
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>											
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①   ②   ③		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>													
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③												



# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Proveer apoyo en las actividades de diseño y elaboración de planos en el área civil demostrando

cumplimiento en las tareas asignadas y excelencia técnica.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Índices de Costos de Construcción	Ciencias Exactas			X			
B.							
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina de Procesos	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Senior de Procesos	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
2	Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
3	Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
4	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel alto	Diseño	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Normas API, NFPA, ANSI, PIP	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Técnicas de Planificación	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Técnicas de Supervisión	1	2	3	Manejo de Recursos	1	2	3
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Diseño	1	2	3	Instrucción	1	2	3
	Pensamiento Analítico	1	2	3	Orientación de Servicio	1	2	3
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo	Comunicación Social	1	2	3	Comunicación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel alto P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda P C <b>D</b>	Administración de Personal	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado	90%	Requisición de Personal	Gerencia de Operaciones
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos P C <b>D</b>	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo P C <b>D</b>	Órdenes de Compra	Ordenes de Compra Aprobadas/ ordenes de Compra Emitidas	100%	Órdenes de Compra	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento												
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">3</span>												
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Hysys 3. 4. 5.	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px; background-color: black; color: white;">2</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">3</span>												
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">3</span>
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>											
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">3</span>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>													
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px; margin-left: 20px;">3</span>												

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demas documentos en el área

demostrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Elaboración de Diagramas de Tubería e Instrumentación (P&ID)	Ciencias Exactas				X		
B. Filosofía de Operación	Ciencias Exactas				X		
C. Manuales de Operación	Ciencias Exactas				X		
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	<b>* Entre 5 y 6 años</b>
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Mecánica	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Senior Mecánico	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
2	Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
3	Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
4	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel alto	Diseño	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Normas ASME, AWWA,ANSI, SSPC,ASTM, PIP, API, NFPA NACE	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Técnicas de Planificación	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Técnicas de Supervisión	1	2	3	Manejo de Recursos	1	2	3
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Diseño	1	2	3	Instrucción	1	2	3
	Pensamiento Analítico	1	2	3	Orientación de Servicio	1	2	3
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo	Comunicación Social	1	2	3	Comunicación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel alto P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda P C <b>D</b>	Administración de Personal	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado	90%	Requisición de Personal	Gerencia de Operaciones
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos P C <b>D</b>	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo P C <b>D</b>	Órdenes de Compra	Ordenes de Compra Aprobadas/ ordenes de Compra Emitidas	100%	Órdenes de Compra	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento												
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	①   ②   ③												
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Bentley 3. 4. 5.	①   ②   ③												
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①   ②   ③
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>											
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①   ②   ③		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>													
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③												



**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares *Experiencia en cargos similares *Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	<b>* Entre 5 y 6 años</b>
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina de Instrumentación y Control	
<b>Nombre del Cargo:</b> Senior de Instrumentación y Control	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
2	Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
3	Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
4	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel alto	Diseño	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Normas SA, API, NFPA, IEC, IEEE, ISO, INEN	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Técnicas de Planificación	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Técnicas de Supervisión	1	2	3	Manejo de Recursos	1	2	3
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Diseño	1	2	3	Instrucción	1	2	3
	Pensamiento Analítico	1	2	3	Orientación de Servicio	1	2	3
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo	Comunicación Social	1	2	3	Comunicación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel alto (P) (C) (D)	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda (P) (C) (D)	Administración de Personal	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado	90%	Requisición de Personal	Gerencia de Operaciones
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos (P) (C) (D)	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo (P) (C) (D)	Órdenes de Compra	Ordenes de Compra Aprobadas/ ordenes de Compra Emitidas	100%	Órdenes de Compra	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS<sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Modicon 3. SimOne 4. 5.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
		Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demas documentos en el área

demonstrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Programación de PLC	Ciencias Exactas					X	
B. Diseño de HMI	Ciencias Exactas					X	
C. Variadores de Frecuencia Altivar	Ciencias Exactas					X	
D. Entonación de lazos de Control	Ciencias Exactas					X	

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	<b>* Entre 5 y 6 años</b>
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Eléctrica	
<b>Nombre del Cargo:</b> Senior de Ingeniería Eléctrica	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
2	Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
3	Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
4	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel alto	Diseño	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Normas IEEE,IEC,NEMA,API,NFPA,ANSI,NEC	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Técnicas de Planificación	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Técnicas de Supervisión	1	2	3	Manejo de Recursos	1	2	3
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Diseño	1	2	3	Instrucción	1	2	3
	Pensamiento Analítico	1	2	3	Orientación de Servicio	1	2	3
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo	Comunicación Social	1	2	3	Comunicación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Elaborar diseños de nivel alto P C <b>D</b>	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda P C <b>D</b>	Administración de Personal	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado	90%	Requisición de Personal	Gerencia de Operaciones
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos P C <b>D</b>	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo P C <b>D</b>	Órdenes de Compra	Ordenes de Compra Aprobadas/ ordenes de Compra Emitidas	100%	Órdenes de Compra	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS<sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Etap 3. 4. 5.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
		Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demas documentos en el área

demonstrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Pre Comisionado, Comisionado y Puestas en Marcha	Ciencias Exactas					X	
B. Sistemas de Ductos y Bandejas Portacables	Ciencias Exactas					X	
C. Primavera	Ciencias de tecnologías de la información					X	
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	<b>* Entre 5 y 6 años</b>
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Civil	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Senior de Ingeniería Civil	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar diseños de nivel alto	4	4	4	20
2	Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	2	4	4	18
3	Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	4	4	4	20
4	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	1	1	3

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Elaborar diseños de nivel alto	Diseño	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	AISC, NEC 11, AISI, ACI	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda	Técnicas de Planificación	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Técnicas de Supervisión	1	2	3	Manejo de Recursos	1	2	3
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos	Diseño	1	2	3	Instrucción	1	2	3
	Pensamiento Analítico	1	2	3	Orientación de Servicio	1	2	3
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo	Comunicación Social	1	2	3	Comunicación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup></b>					
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>NOMBRE del indicador de Gestión</b>	<b>FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>META de efectividad esperada</b>	<b>FUENTE de Verificación</b>	<b>CLIENTE o Beneficiario</b>
Elaborar diseños de nivel alto (P) (C) (D)	Diseño de Planos	Planos Aprobados/Planos Emitidos	100%	Informe de Control de Documentos	Gerencia de Operaciones
Planificar y administrar recursos para cubrir la demanda (P) (C) (D)	Administración de Personal	Personal Planificado Contratado/ Personal Planificado	90%	Requisición de Personal	Gerencia de Operaciones
Dirigir el trabajo técnico en la elaboración de planos (P) (C) (D)	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Realizar seguimiento a órdenes de compra y órdenes de trabajo (P) (C) (D)	Órdenes de Compra	Ordenes de Compra Aprobadas/ ordenes de Compra Emitidas	100%	Órdenes de Compra	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento																
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	①   ②   ③																
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. SAP 2000 3. Civil CAD 4. 5.	①   ②   ③																
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>															
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
		Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>																	
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③																

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Lidera todas las actividades de diseño y elaboración de planos y demas documentos en el área Civil

demonstrando excelencia técnica, aplicación de normas y cumplimiento de tareas.

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Diplomado de Administración de Empresas	Administración y Gestión de Empresas					X	
B. Primavera	Ciencias de tecnologías de la información					X	
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	<b>* Entre 5 y 6 años</b>
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina de Procesos	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Líder de Ingeniería de Procesos	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
2	Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
3	Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	5	4	4	21
4	Coordinar el apoyo técnico al Departamento de Construcciones	4	3	3	13
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	4	3	14

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
6	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
7	Realizar verificaciones tecnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	4	3	4	16
8	Coordinar asesoría técnica con proveedores externos	3	3	3	12
9					
10					
11					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Normas API, NFPA, ANSI, PIP	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	Administración de Recursos Humanos	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Análisis de precios unitarios	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
	Análisis de costos	1	2	3	Manejo de Recursos Financieros	1	2	3
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	Control de Calidad en Materiales	1	2	3	Comprobación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle P C <b>D</b>	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado P C <b>D</b>	Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado	100%	Presupuesto Utilizado Presupuesto a Utilizar	Gerencia Financiera
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas P C <b>D</b>	Ofertas Preparadas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas	100%	Invitaciones de Ofertas Realizadas Invitaciones de Ofertas Recibidas	Gerencia de Operaciones
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo. P C <b>D</b>	Equipos Verificados	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos	100%	Guía de Remisión Revisada Guía de Remisión Recibida	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento																
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	①   ②   ③																
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Hysys 3. Pipesym 4. 5.	①   ②   ③																
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>															
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
		Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>																	
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③																

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos

de la empresa

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Diagramas de Tubería e Instrumentación (P&ID)	Ciencias Exactas					X	
B. Diagramas de Flujo de Procesos	Ciencias Exactas					X	
C. Memorias de Cálculos de Equipos y Tuberías	Ciencias Exactas					X	
D. Balances de Masa y Energía	Ciencias Exactas					X	

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares *Experiencia en cargos similares *Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Mecánico	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Líder Mecánico	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
2	Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
3	Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	5	4	4	21
4	Coordinar el apoyo técnico al Departamento de Construcciones	4	3	3	13
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	4	3	14

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
6	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
7	Realizar verificaciones tecnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	4	3	4	16
8	Coordinar asesoría técnica con proveedores externos	3	3	3	12
9					
10					
11					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Normas ASME, AWWA,ANSI,SSPC,ASTM, PIP,API, NFPA,NACE,	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	Administración de Recursos Humanos	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Análisis de precios unitarios	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
	Análisis de costos	1	2	3	Manejo de Recursos Financieros	1	2	3
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	Control de Calidad en Materiales	1	2	3	Comprobación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup>					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	NOMBRE del indicador de Gestión	FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	META de efectividad esperada	FUENTE de Verificación	CLIENTE o Beneficiario
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle (P) (C) (D)	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado (P) (C) (D)	Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado	100%	Presupuesto Utilizado Presupuesto a Utilizar	Gerencia Financiera
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas (P) (C) (D)	Ofertas Preparadas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas	100%	Invitaciones de Ofertas Realizadas Invitaciones de Ofertas Recibidas	Gerencia de Operaciones
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo. (P) (C) (D)	Equipos Verificados	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos	100%	Guía de Remisión Revisada Guía de Remisión Recibida	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento												
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	①   ②   ③												
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Bentley 3. Caesar 4. 5.	①   ②   ③												
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①   ②   ③
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>											
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①   ②   ③		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>													
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③												

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos

de la empresa

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Cálculos de Equipos estáticos y tuberías.	Ciencias Exactas					X	
B. Primavera	Ciencias Exactas					X	
C.							
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares	
*Experiencia en cargos similares	
*Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina de Instrumentación & Control	
<b>Nombre del Cargo:</b> Líder de Instrumentación & Control	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
2	Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
3	Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	5	4	4	21
4	Coordinar el apoyo técnico al Departamento de Construcciones	4	3	3	13
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	4	3	14

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
6	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
7	Realizar verificaciones tecnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	4	3	4	16
8	Coordinar asesoría técnica con proveedores externos	3	3	3	12
9					
10					
11					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Normas ISA, API, NFPA, IEC, IEEE	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	Administración de Recursos Humanos	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Análisis de precios unitarios	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
	Análisis de costos	1	2	3	Manejo de Recursos Financieros	1	2	3
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	Control de Calidad en Materiales	1	2	3	Comprobación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup></b>					
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>NOMBRE del indicador de Gestión</b>	<b>FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>META de efectividad esperada</b>	<b>FUENTE de Verificación</b>	<b>CLIENTE o Beneficiario</b>
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle (P) (C) (D)	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado (P) (C) (D)	Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado	100%	Presupuesto Utilizado Presupuesto a Utilizar	Gerencia Financiera
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas (P) (C) (D)	Ofertas Preparadas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas	100%	Invitaciones de Ofertas Realizadas Invitaciones de Ofertas Recibidas	Gerencia de Operaciones
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo. (P) (C) (D)	Equipos Verificados	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos	100%	Guía de Remisión Revisada Guía de Remisión Recibida	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento																
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	①   ②   ③																
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Quantum 3. SimOne 4. 5.	①   ②   ③																
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>															
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
		Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>		Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>																	
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		①   ②   ③																

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos

de la empresa

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Diseño de sistemas SCADA	Ciencias Exactas					X	
B. Cálculo de Válvulas de Presión y Vacío para Tanques	Ciencias Exactas					X	
C. Dimensionamiento de Válvulas de Seguridad	Ciencias Exactas				X		
D. Sistemas de Detección de Fugas	Ciencias Exactas				X		

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares *Experiencia en cargos similares *Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Eléctrica	
<b>Nombre del Cargo:</b> Líder de Ingeniería Eléctrica	<b>Fecha:</b>
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
2	Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
3	Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	5	4	4	21
4	Coordinar el apoyo técnico al Departamento de Construcciones	4	3	3	13
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	4	3	14

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
6	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
7	Realizar verificaciones tecnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	4	3	4	16
8	Coordinar asesoría técnica con proveedores externos	3	3	3	12
9					
10					
11					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Normas IEEE, IEC, NEMA, API, NFPA, ANSI, NEC	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	Administración de Recursos Humanos	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Análisis de precios unitarios	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
	Análisis de costos	1	2	3	Manejo de Recursos Financieros	1	2	3
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	Control de Calidad en Materiales	1	2	3	Comprobación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup></b>					
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>NOMBRE del indicador de Gestión</b>	<b>FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>META de efectividad esperada</b>	<b>FUENTE de Verificación</b>	<b>CLIENTE o Beneficiario</b>
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle (P) (C) (D)	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado (P) (C) (D)	Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado	100%	Presupuesto Utilizado Presupuesto a Utilizar	Gerencia Financiera
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas (P) (C) (D)	Ofertas Preparadas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas	100%	Invitaciones de Ofertas Realizadas Invitaciones de Ofertas Recibidas	Gerencia de Operaciones
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo. (P) (C) (D)	Equipos Verificados	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos	100%	Guía de Remisión Revisada Guía de Remisión Recibida	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.



# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>

## PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS<sup>®</sup>

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 (v).

\* 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? (v)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Etap 3. 4. 5.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
		Nombre del Idioma:..... <b>Alto</b> <b>Medio</b> Hablado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos

de la empresa

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Sistemas de Protección contra Descargas Atmosféricas	Ciencias Exactas					X	
B. Diseño de Corto Circuitos	Ciencias Exactas					X	
C. Estudios de Calidad de Energía	Ciencias Exactas					X	
D. Pre Comisionado, Comisionado y Puestas en Marcha	Ciencias Exactas					X	

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares *Experiencia en cargos similares *Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO<sup>®</sup></b>	
<b>Unidad o Departamento:</b> Disciplina Civil	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b> Líder de Ingeniería Civil	
<b>Experto/s:</b> Andrea Masache/ Gino Jimenez	

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	2	4	4	18
2	Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	5	4	4	21
3	Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	5	4	4	21
4	Coordinar el apoyo técnico al Departamento de Construcciones	4	3	3	13
5	Asistir a reuniones técnicas para coordinación de proyectos	2	4	3	14

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo

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

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
6	Realizar seguimiento de ordenes de compra y ordenes de trabajo.	4	3	2	10
7	Realizar verificaciones tecnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	4	3	4	16
8	Coordinar asesoría técnica con proveedores externos	3	3	3	12
9					
10					
11					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS<sup>®</sup>**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO<sup>®</sup>**

	CONOCIMIENTOS (VER ANEXO 2)			DESTREZAS (VER ANEXO 3)			CAPACIDADES (VER ANEXO 4)	
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle	Normas AISC, ASTM, ACI, API	1	2	3	Comprensión Lectora	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Pensamiento Crítico	1	2	3
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado	Administración de Recursos Humanos	1	2	3	Manejo del Tiempo	1	2	3
	Administración de contratos	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas	Análisis de precios unitarios	1	2	3	Juicio y Toma de Decisiones	1	2	3
	Análisis de costos	1	2	3	Manejo de Recursos Financieros	1	2	3
Realizar verificaciones técnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo.	Control de Calidad en Materiales	1	2	3	Comprobación	1	2	3
		1	2	3		1	2	3

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

<b>MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES <sup>®</sup></b>					
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>NOMBRE del indicador de Gestión</b>	<b>FÓRMULA de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>META de efectividad esperada</b>	<b>FUENTE de Verificación</b>	<b>CLIENTE o Beneficiario</b>
Supervisar el desarrollo de la ingeniería básica, conceptual y de detalle P C <b>D</b>	Supervisión Ingeniería	Ingeniería Realizada/ Ingeniería Planificada	100%	Planos Realizados Planos a Realizar	Gerencia de Operaciones
Supervisar el cumplimiento de los recursos planificados en la oferta y presupuesto presentado P C <b>D</b>	Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto Utilizado/ Presupuesto Planificado	100%	Presupuesto Utilizado Presupuesto a Utilizar	Gerencia Financiera
Preparar ofertas tanto técnicas como económicas P C <b>D</b>	Ofertas Preparadas	Ofertas Preparadas/ Ofertas Recibidas	100%	Invitaciones de Ofertas Realizadas Invitaciones de Ofertas Recibidas	Gerencia de Operaciones
Realizar verificaciones tecnicas de los equipos recibidos en bodega y/o campo. P C <b>D</b>	Equipos Verificados	Equipos Verificados/ Equipos Recibidos	100%	Guía de Remisión Revisada Guía de Remisión Recibida	Gerencia de Operaciones

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS <sup>®</sup>

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).

- A. Marque con un visto (v) las áreas de conocimiento informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- B. Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- C. En caso de marcar mas de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad".Enumere del 1 al 5 según su importancia.

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

sistemas, etc.

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

### PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS <sup>®</sup>

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"/>	<b>Nombres de los programas INTERNOS:</b> 1. EKON 2. 3. 4. 5.	(1) (2) (3)												
	<input type="checkbox"/>	<b>Nombres de los programas EXTERNOS:</b> 1. Ms Office 2. Sap 2000 3. 4. 5.	(1) (2) (3)												
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) (2) (3)
			<b>Alto</b>	<b>Medio</b>											
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
		Nombre del Idioma:..... <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Alto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Medio</b></td> </tr> <tr> <td>Hablado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) (2) (3)
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>													
Hablado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Leído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>		(1) (2) (3)												

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>

## METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISION, REQUISITOS, ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTION <sup>®</sup>

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para la facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, que 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)

Liderar de manera efectiva al equipo mediante excelencia técnica y visión clara de los objetivos

de la empresa

### Paso 2: Establecer la capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo:

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la capacitación)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)	Número de horas (marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro
A. Diplomado de Admnsitración de Empresas	Administración y Gestión de Empresas					X	
B. Primavera	Ciencias de tecnologías de la información					X	
C. Estructuras	Ciencias Exactas					X	
D.							

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS <sup>®</sup>**

**Paso 3: Establecer la Educación académica formal y Experiencia para el desempeño del cargo:**

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? ( v )	Años de estudio (Especifique)	Área de Conocimiento (VER ANEXO 5)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Universitaria Completa	v	5 años	Matemática
Post Grado Especialización, Maestría Doctorado.		2 años	

**Paso 4: Defina la Experiencia Marque una X en el círculo (Rango de experiencia que considere el ideal para el cargo).**

*Experiencia en empresas similares *Experiencia en cargos similares *Experiencia interna en otros cargos	
* Menos 1 año	* Entre 4 y 5 años
* Entre 1 y 2 años	* Entre 5 y 6 años
* Entre 2 y 3 años	* Entre 6 y 7 años
* Entre 3 y 4 años	* Entre 7 y 8 años