

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL – VERSIÓN II

"IMPLICACIONES EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS SALARIALES. PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL EQUITATIVA"

AUTOR: ING. PAULINA PERALTA BERNAL

DIRECTOR: MST. IVAN ORELLANA

CUENCA - ECUADOR

2014

DEDICATORIA

A Dios, porque más que pedirle tengo que agradecerle por tantas bendiciones en mi vida.

A mis padres, Jacinto y Mercedes, su amor y sacrificio se ven reflejados en cada uno de mis logros

A mi esposo, amigo y confidente, Raúl; por ser una persona excepcional y demostrarme en todo momento su amor y comprensión.

A mis ángeles A&S, que desde el cielo están conmigo y que siempre los recordaré, amaré y llevaré en mi corazón.

A mi familia, por estar siempre presentes acompañándome en el camino, sus palabras de aliento y cariño siempre me reconfortan cuando lo necesito.

AGRADECIMIENTO

A mi primera casa y escuela "Consorcio Danton", que me brindó la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

A mi director de tesis, Mst. Iván Orellana por su paciencia y acompañamiento para culminar el presente trabajo.

RESUMEN

En el contexto actual los factores de contingencia a los que se enfrentan las organizaciones han provocado un intenso desarrollo de las estrategias para la retención y motivación de los empleados. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo aumenta claramente su rendimiento y calidad del servicio que prestan, disminuyendo la posibilidad de cambio o de abandono de una organización. Con base en esta afirmación, la presente investigación tiene como finalidad el estudio de las implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las políticas salariales; que es uno de los factores extrínsecos que puede influenciar en el compromiso y contribución de un empleado en el logro resultados esperados. Para entender esta correlación, en un principio será necesario el análisis de la planificación estratégica de la empresa que será objeto de estudio: Consorcio Danton, posteriormente en la fase de elaboración se levantará el marco teórico que sustente las herramientas a ser aplicadas, y por último, como resultado se propondrá una política salarial equitativa. La metodología para el desarrollo se basará principalmente en la recopilación bibliográfica, encuestas y entrevistas, soportadas por el subsistema de Recursos Humanos de Evaluación de Desempeño que brindará la información para el análisis. La población objeto es la totalidad de los funcionarios de la organización.

PALABRAS CLAVES

Equidad interna – Competitividad externa – Descriptivos de cargo

ABSTRACT

In the current context, the contingency factors that organizations face have contributed to the development of strategies to retain and motivate employees. Having motivated people and satisfied with their work definitely increases the performance and quality of service, reducing the possibility of change or abandonment of an organization. Based on this statement, the research aims to study the implications on the staff work performance in relation to wage policies, which is one of the extrinsic factors that can influence the commitment and contribution of an employee in achieving expected results. To understand this correlation, at the beginning it would be necessary to analyze the strategic planning of *Consorcio Danton*, the company under study. Later, and during the development phase, the theoretical framework to sustain the tools to be applied will be made. Finally, a fair wage policy will be proposed. The methodology for the development will be primarily based on bibliography, surveys and interviews, and supported by the Human Resources subsystem of performance evaluation. This would provide information for the analysis. The target population is all of the staff of the organization.

KEYWORDS: Internal Equity, External Competitiveress, Job Descriptions

AZHAY DPTO, IDIOMAS Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODU	ICCIÓN	1
CAPITUL	O I	3
1.1. A	ANTECEDENTES	3
1.2.	SITUACIÓN ACTUAL	6
1.3. N	MAPA DE PROCESOS	8
1.4.	DRGANIGRAMA ESTRUCTURAL	9
1.5. F	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	12
CAPITUL	0 2	15
	DEFINICIONES BASICAS	
	COMPENSACIÓN ESTRÁTEGICA	
2.3. N	MODELO DE COMPENSACIÓN	17
2.4. E	ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN	
2.4.1.		
2.4.2.		
2.5.	COMPENSACIÓN TOTAL	
2.5.1.		
2.5.2.		
2.6.	CONSIDERACIONES PRELIMINARES	
2.6.1.		
2.6.2.		
2.6.3.		
2.6.4.		
	TODOLOGIA	
2.7.1.		
2.7.2.		
2.7.3.		
2.7.4.		
2.7.5.		
2.7.6.		
2.7.7.		
2.7.8.		
2.7.9.		
2.7.10		
271	1. POLÍTICA SALARIAL	46

CAPITULO 3	48
3.1. POLÍTICA SALARIAL – CONSORCIO DANTON	48
3.1.1. SITUACIÓN ACTUAL	48
3.1.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO	52
3.2.3. PROPUESTA DE UNA POLITICA SALARIAL EQUITATIVA	53
CONCLUSIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	67
ANEXOS	70
ANEXO 1: PERFILES	70
ANEXO 2: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	90
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	
ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN DEL CENTRO DE REVISIÓN VEHICULAR DE MAYANCELA	3
ILUSTRACIÓN 2: UBICACIÓN DEL CENTRO DE REVISIÓN VEHICULAR DE CAPULISPAMB	A 4
ILUSTRACIÓN 3: MAPA DE PROCESOS	8
ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	9
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL	10
ILUSTRACIÓN 6: CLASIFICACIÓN DE CARGOS	11
ILUSTRACIÓN 7: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN	16
ILUSTRACIÓN 8: MODELO DE COMPENSACIÓN	17
ILUSTRACIÓN 9: ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN	18
ILUSTRACIÓN 10: MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL	20
ILUSTRACIÓN 11: ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL	21
ILUSTRACIÓN 12: METODOLOGÍA DELOITTE	25
ILUSTRACIÓN 13: DEFINICIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	26
ILUSTRACIÓN 14: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	28
ILUSTRACIÓN 15: SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	29
ILUSTRACIÓN 16: EVALUACIÓN 360°	31
ILUSTRACIÓN 17: FACTORES DE EVALUACIÓN	32
ILUSTRACIÓN 18: PASOS PARA EL ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA	41
ILUSTRACIÓN 19: TIPOS DE ENCUESTA SALARIAL	45
ILUSTRACIÓN 20: PLAN DE ACCIÓN PARA APLICAR LA POLÍTICA SALARIAL	46
ILUSTRACIÓN 21: SISTEMA DE COMPENSACIÓN DELOITTE	47

Tabla 1: Filosofía Corporativa de Consorcio Danton	5
TABLA 2: OPORTUNIDADES VS. AMENAZAS	6
TABLA 3: FORTALEZAS VS. DEBILIDADES	6
Tabla 4: Mapa estratégico	7
TABLA 5: FILOSOFÍA DE TALENTO HUMANO	12
TABLA 6: RANKING DE BENEFICIOS NO MONETARIOS	20
TABLA 7: COMISIONES SECTORIALES MRL	24
Tabla 8: Equidad Interna	39
TABLA 9: COMPARACIÓN DE PUESTOS	39

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el trabajo, sin duda alguna se ha convertido en la fuente de supervivencia de todo individuo mediante la prestación de un servicio o producción de un bien a cambio de obtener un ingreso para cubrir necesidades esenciales de un trabajador. (C. Neffa, 2003) Estas necesidades han sido objeto de estudio de varios autores, según IESE – Business School, el hombre actúa y concurre a su trabajo por tres motivaciones distintas que son directamente buscados por la persona:

- ✓ Extrínsecas: De fuentes externas (Dinero, elogios o reconocimiento social).
- ✓ Intrínsecas: Necesidades psicológicas, cultura, conocimiento, etc. propias del individuo.
- ✓ Transcendentes: Satisfacción personal por resultados extrínsecos e intrínsecos.

Este enfoque es completamente aplicable en una empresa y si se gestiona adecuadamente cada factor se pude lograr interés, adhesión y compromiso de los trabajadores y por ende un impacto en su rendimiento. (Arganduña, 2010)

En la actualidad las organizaciones están interactuando en un medio muy cambiante debido, entre otros factores, al rápido desarrollo de la tecnología y la globalización; que implica vertiginosos cambios sociales, económicos y políticos, trayendo consigo efectos de diversas magnitudes en los procesos productivos que repercuten en la competitividad y en la satisfacción de necesidades de los trabajadores. En especial, los ajustes en materia de compensación que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias con adecuado clima interno. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2007)

Desde el enfoque tradicional, los salarios son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas, dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de negociación a nivel mundial y nacional. La administración de las remuneraciones por medio de políticas salariales resulta un tema crítico para cualquier organización, entendiendo por salario toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio prestado por su trabajo. (OIT, Organización Internacional del Trabajo, 2003). Sin embardo, desde otra perspectiva más actual, las compensaciones son una inversión a administrar ya que se recompensa las contribuciones que los empleados efectúan para el logro de los objetivos del negocio y resulta imprescindible atender a los criterios de equidad que incluyan al desempeño como criterio base de reconocimiento. (Deloitte, 2008).

Las implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con estas políticas salariales no son la excepción en empresas pequeñas, específicamente en Consorcio Danton; una empresa de derecho privado dedicada a la Revisión Técnica Mecánica en el Cantón Cuenca bajo normas y reglamentos internaciones para el mejoramiento del parque automotor y el medio ambiente de la cuidad. La organización orienta sus esfuerzos para mejorar y aumentar la satisfacción de sus clientes, a través de la aplicación eficaz del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, basado en la gestión por procesos. Estos procesos han sido diseñados, estandarizados, implementados y verificados bajo parámetros INEN, y será instrumento de nuestro estudio. (Danton, 2012)

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES

Consorcio Revisión Vehicular Danton se constituyó el 12 de Febrero de 2007, con la finalidad de atender las necesidades de Revisión Técnica Vehicular para reducir los niveles de contaminación ambiental en el Cantón Cuenca y buscar un eficiente funcionamiento técnico – mecánico del parque automotor.

El 12 de Abril del 2007 se protocolizó el Contrato de Inversión Privada y Prestación de Servicio, promovido por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca (GAD Cuenca), a través de la CUENCAIRE (hoy EMOV - EP), para el establecimiento de procesos técnicos normalizados para la revisión vehicular y determinar la condición de los vehículos motorizados terrestres; de manera que cumplan con condiciones mínimas de seguridad, calidad y protección ambiental. (Cuenca N. D., 2007). Para tal efecto, se implementó y equipó los Centros de Revisión Técnica Vehicular:

• Centro Mixto de Revisión Vehicular MAYANCELA: para la revisión de vehículos: particulares, públicos y motos, cuenta con 3 líneas de revisión y está dispuesto en dos secciones para la realización de pruebas:

Sección 1: Gases, opacidad, detector de holguras, ruidos y luces.

Sección 2: Suspensión, frenos y alineación.

Ubicado en el sector de Mayancela, con una área de 4700 metros cuadrados y con una capacidad de atención al cliente de 350 a 400 vehículos diarios.



Ilustración 1: Ubicación del Centro de Revisión Vehicular de Mayancela

 Centro Monotipo de Revisión Vehicular CAPULISPAMBA: exclusivo para vehículos particulares y motos, posee 4 líneas de revisión divididas en tres secciones:

Sección 1: Detector de holguras

Sección 2: Suspensión, frenos y alineación. **Sección 3**: Gases, opacidad, ruido y luces.

Situado en el sector de Capulispamba, con una área de 3080 metros cuadrados y posee una capacitad de atención al cliente de 400 a 500 vehículos diarios.



Ilustración 2: Ubicación del Centro de Revisión Vehicular de Capulispamba

La empresa orienta sus esfuerzos para mejorar y aumentar la satisfacción de sus clientes, a través de la aplicación eficaz del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, basado en la gestión por procesos. Estos procesos han sido diseñados, estandarizados, implementados y verificados bajo parámetros INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), reglamentos técnicos y procedimientos expedidos por la EMOV – EP y en aplicación de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre vigente. (Cuenca I. M., 2007)



FILOSOFÍA CORPORATIVA

MISIÓN

Somos una empresa **rentable** que bajo estándares de calidad internacionales realizamos la **RTV** contribuyendo al **mejoramiento del parque automotor y la calidad del aire** en el cantón **Cuenca**. A través de la innovación **tecnológica** y el desarrollo permanente del **talento humano**.

VISIÓN

Para el 2015, estaremos presentes a nivel del austro ecuatoriano (Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe) ofreciendo una RTV confiable.

VALORES CORPORATIVOS

TRABAJO EN EQUIPO: Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada funcionario y asumiendo su responsabilidad en la consecución de objetivos corporativos.

ÉTICA: El comportamiento del grupo de trabajo se basa en principios de integridad, lealtad y honradez, que se reflejará en el servicio prestado y en las relaciones con los clientes internos y externos. Es el compromiso de no sólo hacer las cosas correctamente sino también lo correcto.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Superar barreras conscientes de que cada empleado es responsable de asegurar resultados con su actividad que generen valor a los procesos y por ende a la empresa.

RESPONSABILIDAD: Cumplir eficiente y eficazmente con los compromisos adquiridos asumiendo las consecuencias de los actos.

Tabla 1: Filosofía Corporativa de Consorcio Danton

1.2. SITUACIÓN ACTUAL

La empresa cuenta con 6 años de presencia en el mercado y es considerada como un monopolio a nivel local debido a las características para la prestación de servicio y los derechos de exclusividad otorgados por el gobierno (Cuenca G. A., 2010). Al poseer un mercado cautivo y con el constante crecimiento del parque automotor en la ciudad resulta necesario establecer criterios de equidad que equilibren el aumento de ingresos con un adecuado clima interno.

En su escenario local encontramos como amenazas y oportunidades:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creación de nuevas Ordenanzas Municipales que exigen RTV a nivel nacional.	Cambio adverso en las regulaciones RTV por el órgano fiscalizador.
Cambios de conductas sociales en la concientización por la calidad del medio ambiente.	Resistencia ciudadana a la RTV.
Aparición de nueva tecnología que abaratan costos.	Aplicación de la ley antimonopolio a la prestación de RTV.

Tabla 2: Oportunidades vs. Amenazas

Fuente: Entrevistas con el personal administrativo. RTV: Revisión Técnica Vehicular

Entre sus fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal calificado	Débil proceso de comunicación interna
Disponibilidad de un mercado cautivo	Ubicación de los CRTV en zonas residenciales
Somos especialistas RTV	Ausencia de personal de planta para la calibración de equipos RTV

Tabla 3: Fortalezas vs. Debilidades

Fuente: Entrevistas con el personal administrativo. RTV: Revisión Técnica Vehicular. CRTV: Centros de Revisión Técnica Vehicular.

Partiendo de este análisis FODA (Ponce Talacón, 2006) la empresa ha definido como sus ejes estratégicos a sus: **accionistas y empleados** definiendo el siguiente mapa estratégico:

			MISIÓN - VISIÓ	ÓN	
ESTRATEGIAS COMERCIALES	Incrementar las ventas a través del desarrollo de mercado, a nivel del Austro Ecuatoriano.	Personal calificado	Somos especialistas RTV	Disponibilidad de un mercado cautivo	
		Posicionarse como el mejor formador para personal de RTV			

Tabla 4: Mapa estratégico

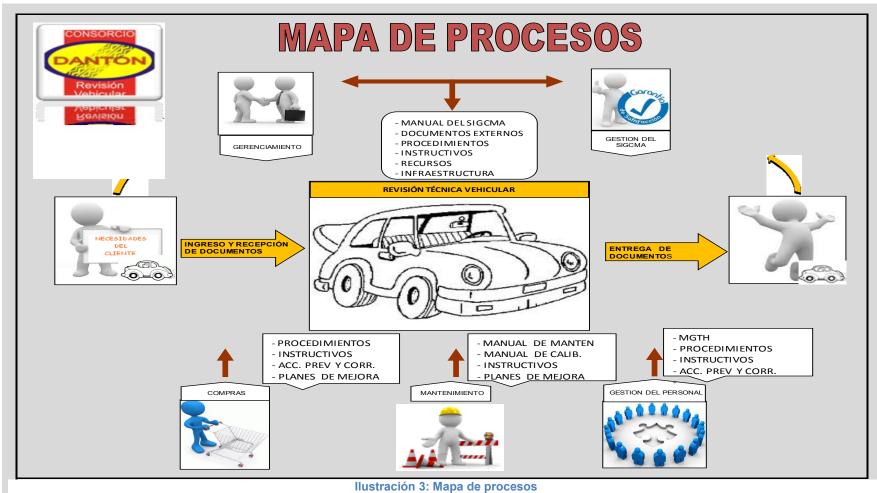
Respondiendo a su filosofía corporativa CONSORCIO DANTON plantea las siguientes metas estratégicas para el presente periodo:

- Incrementar las ventas a través del desarrollo de mercado, a nivel del Austro
 ecuatoriano aprovechando nuestras principales fortalezas: personal calificado,
 somos especialistas RTV y la disponibilidad de un mercado cautivo. Entre sus
 principales planes de acción se plantea: Implementación de un departamento
 mercadeo y la realización de estudios de factibilidad de expansión.
- Posicionarse como el mejor formador para el personal de RTV, implementando adecuadas políticas para el desarrollo del personal y la implementación y ejecución del Plan de Capacitación.

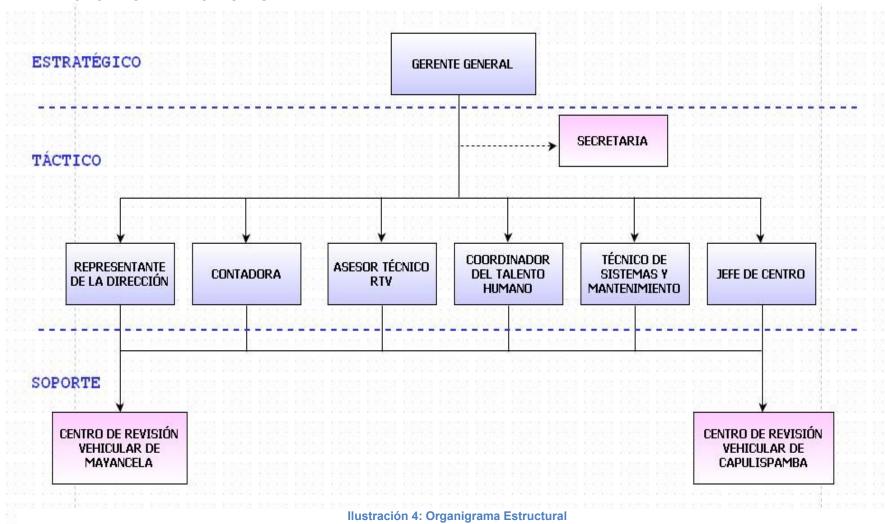
Siendo los compromisos a cumplir, para el 2014:

- **1.** Lograr una satisfacción de nuestros clientes, con respecto al servicio prestado en un 93% mensual.
- 2. Mantener la rotación mensual del personal en un 4% anual.
- **3.** Mejorar las competencias del personal con los diferentes programas de capacitación, disminuyendo la brecha en un 3% anualmente.
- 4. Controlar un servicio no conforme mediante la implementación de las respectivas acciones preventivas y correctivas, en un 1,5% mensual como máximo para el indicador.

1.3. MAPA DE PROCESOS



1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



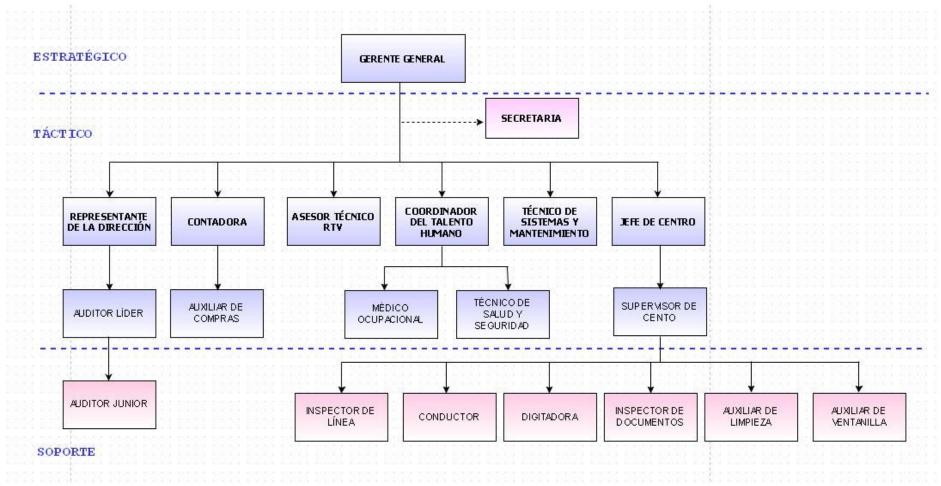


Ilustración 5: Organigrama Departamental

La estructura organizativa del Consorcio Danton establece claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permite ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada área. Actualmente, la empresa dispone de 58 funcionarios dispuestos en tres áreas según la naturaleza de su trabajo:



Ilustración 6: Clasificación de cargos

Fuente: Consorcio Danton. Evaluación de desempeño. Cuenca, 2012. Modificado por el autor

NIVEL	# CARGOS
ESTRATÉGICO	1
TÁCTICO	12
SOPORTE	7
TOTAL	20

1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La Administración del Talento Humano, dentro de la empresa en estudio y anclada a la planificación estratégica, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas y herramientas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.



TALENTO HUMANO

MISIÓN

Somos un equipo de trabajo comprometidos en gestionar el talento humando dentro de la empresa planificando, ejecutando y monitoreando los subsistemas de: reclutamiento y selección, inducción y contratación, evaluación de desempeño y compensaciones; a fin de garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a nuestros funcionarios.

VISIÓN

Para el 2015, ser un referente de cambio organizacional dentro de la empresa mediante el diálogo social, involucramiento y motivación al personal.

OBJETIVOS

Lograr un 100% de cobertura en el plan de capacitación anual.

Mantener la rotación mensual del personal en un 4% anual.

Mejorar las competencias del personal con los diferentes programas de capacitación, disminuyendo la brecha en un 3% anualmente.

Tabla 5: Filosofía de Talento Humano



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

 Código:
 GG.6.2.1

 Fecha:
 2013-01-30

 Revisión:
 3

 Pág.:
 1 de 1

APROBADO POR Gerencia

TIPO DE PROCESO:
APOYO

Somos un equipo de trabajo comprometidos en gestionar el talento humando dentro de la empresa planificando, ejecutando y monitoreando OBJETIVO: los subsistemas de: reclutamiento y selección, inducción y contratación, evaluación de desempeño y compensaciones; a fin de garantizar

buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a nuestros funcionarios.

RESPONSABLE: Coordinador del Talento Humano

EQUIPO DE GESTIÓN DEL PROCESO

Gerencia, Contabilidad, Jefes de Centro, Técnico de Sistemas y Mantenimiento

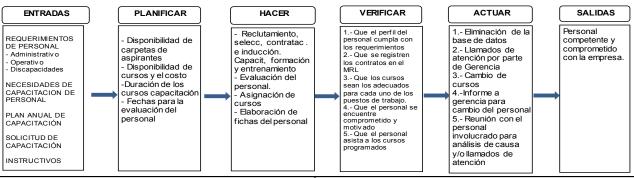
PARTICIPANTES: Todo el personal

RECURSOS: Equipos, suministros de oficina.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Indicador	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Meta Promedio Anual	Límite Crítico	Gráfica de seguimiento	Frecuencia de análisis	Responsable
Rotación el personal	%	$\frac{\textit{N}^{o}\textit{ personalsa liente}}{\textit{personaltotal}}*100$	3%	Mayores al 5%	Barras	Mensual	СТН
Mejorar las competencias del personal	%	Resultado de la evaluación del desempeño del personal	3%	0%	Barras	Anual	СТН
Eficacia de la capacitación	%	Resultado de la evaluación de la capacitación	92%	<87%	Barras	Semestral	СТН
Ausentismo	%	$\frac{\sum horasperdias}{\sum horastrabijadas}*100$	10%	0%	Barras	Mensual	СТН

CARACTERIZACIÓN



DOCUMENTOS	FORMATOS DE REGISTRO
Manual de Gestión del Talento Humano	Informe de Selección Personal Administrativo
Proced. De Reclutamiento, Selección y Contratación C	Informe de Selección Jefe y Supervisor de Centro
Proced. Capacitación, Formación y Entrenamiento	Informe de Selección Inspector de Línea
Proced. Evaluación de Desempeño	Informe de Selección Conductor
Código de Trabajo	Informe de Selección Digitadoras, Insp. De Documentos, Aux de Limpieza
Normas ISO	Informe de Selección Personal con Discapacidades
Instructivos Ambientales	Inducción al Personal
Instructivo para la Comunicación	Necesidades de Capacitación
Reglamento Interno	Solicitud de Capacitación
Misión, Visión, Política de Calidad y Medio Ambiente	Plan Anual de Capacitación
	Asistencia a la Capacitación
AUDITORIAS	Evaluación de la Capacitación
Proced. Auditorías Internas	Paz y Salvo de Desvinculación
	Evaluación del Desempeño
	Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva
	Plan de Mejoramiento
	Seguimiento y medición de procesos

Fuente: Consorcio Danton. Manual del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. Cuenca, 2013. Modificado por el autor.

	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ETAPA	PERIODO	RESPONSABLE	META
N°	N° CAPACITACIÓN		D	MAIC		
		Detección de necesidades de capacitación	D	ENERO	JEFES DE CENTRO	
1.1	Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en los funcionarios de la empresa mediante la presentación del Plan Anual de Capacitación 2013 (Anexo 1)	Validación de las actividades propuestas por Gerencia	I	ENERO	GERENCIA	100% de cobertura del plan de capacitación
	Andal de Capacitación 2013 (Allexo 1)	Gestión del plan de capacitación	С	FEBRERO DICIEMBRE	TALENTO HUMANO	
	AMBIENTE D	E TRABAJO	D	MAIC		
2.1	Afianzar valores de compañerismo y respeto mediante la celebración del día de San Valentín.	Decoración de los CRTV con globos rojos y entrega de una paleta a nuestros funcionarios.	Α	FEBRERO	TALENTO HUMANO	
2.2	Identificar y medir las condiciones de trabajo del ámbito psicosocial que pueden representar un riesgo para la salud y el	Elaboración del cuestionario para evaluación de riesgos psicosociales	D	ABRIL	TALENTO HUMANO	
2.2	bienestar de los funcionarios	Aplicación de la herramienta	I-C	ABRIL	TALLINTO HOMANO	
2.3	Reforzar la pertenencia del personal a la empresa celebrando el día de la madre	Entregar al las madres de familia de la empresa una rosa roja con una frase alusiva al día.	Α	MAYO	TALENTO HUMANO	Rotación del personal
2.4	Reforzar la pertenencia del personal a la empresa celebrando el día del padre	Entregar a los padres de familia de la empresa un presente por su día	Α	JUNIO	TALENTO HUMANO	menor o igual al 4% anual
2.5	Fortalecer el clima organizacional conociendo la percepción de	Diagnóstico de la encuesta de Clima Laboral	D	AGOSTO	TALENTO HUMANO	
2.3	los trabajadores sobre su ambiente laboral.	Aplicación de la herramienta	I-C	AGOSTO	TALLINTO HOMANO	
2.6	Celebrar los cumpleaños de los funcionarios individualmente haciéndoles sentir elementos importantes para la empresa.	Entregar un pequeño presente a nuestros empleados en la fecha de cumpleaños o cercana a él.	A	ENERO DICIEMBRE	TALENTO HUMANO	
COMPETENCIAS DEL PERSONAL		D	MAIC			
	Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y motivar	Desarrollo del cronograma de actividades	Α	JULIO	TALENTO HUMANO	Main and the second of
3.1	su superación como personas y colaboradores con la herramienta de Evaluación de desempeño por competencias	Comunicar a los involucrados el cronograma establecido	I	JULIO	TALENTO HUMANO	Mejorar las competencias del personal en un 3% o más, anualmente.
		Aplicación de la herramienta	I-C	JULIO	TALENTO HUMANO	

Diagnostico	D:
Medición	M:
Análisis	A:
Implementación	l:
Control	C:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fuente: Consorcio Danton. Plan anual Operativo. Cuenca, 2013. Modificado por el autor.

CAPÍTULO 2

2.1. DEFINICIONES BÁSICAS

En el medio laboral permanentemente se manejan términos como: sueldo, salario, remuneración, compensación y un sin número de acepciones que son imprescindibles de entender y distinguir antes de hablar de una política salarial (Cevallos, 2011):

Sueldo, es la cantidad mínima de dinero que se paga a un empleado por sus servicios prestados en un mes calendario de trabajo, efectuado en cuarenta horas semanales; como se puede deducir del concepto, tiene relación con las personas que desarrollan sus actividades en oficinas y el pago se hace en periodos de tiempo quincenal o mensual.

Salario, es el estipendio que se paga en dinero al obrero, en virtud del contrato de trabajo por los servicios prestados en jornadas diarias, quincenales o mensuales; este concepto hace relación con el pago al obrero que ejerce sus actividades en talleres, fábricas, etc.

Remuneración, las contraprestaciones recibidas en dinero o en especie por un empleado u obrero por causa de un contrato de trabajo; ingresos por trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios y cualquier otra retribución pecuniaria que tenga el carácter de normal y permanente.

Compensaciones, son beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores su naturaleza puede ser monetaria o no monetaria.

Retribución, tiene el significado de pago es decir la remuneración por el trabajo que percibe una persona que ejercita su labor en determinada jornada.

Independientemente que la denominación que se adopte, se la debe entender antes de definir un paquete de compensación en una empresa.

2.2. COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA

Desde el enfoque tradicional, los salarios son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas, dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de negociación a nivel mundial y nacional. La administración de las remuneraciones por medio de políticas salariales resulta un tema crítico para cualquier organización, entendiendo por salario toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio prestado por su trabajo. (OIT, Organización Internacional del Trabajo, 2003). Sin embardo, desde otra perspectiva más actual, las compensaciones son una inversión a administrar ya que se recompensa las contribuciones que los empleados efectúan para el logro de los objetivos del negocio y resulta imprescindible atender a los criterios de equidad que incluyan al desempeño como criterio base de reconocimiento. (Deloitte, 2008).

SISTEMAS TRADICIONALES

SISTEMAS DE REMUNERACIÓN ESTRATÉGICA

Foco en el cardo

Estructuras salariales basadas en el cargo

Antigüedad como criterio base del reconocimiento

Remuneración fija (sueldo base)

Reconocimiento individual

Remuneración como un costo organizacional

Remuneración como único factor de motivación

Foco en la persona

Estructuras salariales basadas en el cargo, las habilidades y las competencias

Desempeño como criterio base del reconocimiento

Remuneración fija y variable

Reconocimiento individual, grupal y organizacional

Remuneración como fuente de ventajas competitivas

Sistemas creativos de remuneración y reconocimiento como elementos motivadores

Ilustración 7: Evolución de los sistemas de remuneración

Fuente: Deloitte, 2005. Remuneración Estratégica. Modificado por el autor.

Hablar del término "compensación" es hablar de algo más que pagos efectuados en forma de sueldos, hoy en día no solo se trata de prestaciones y beneficios sino toda una experiencia laboral que influye en el compromiso y contribución del empleado y en el valor de una empresa. Entendiendo por compensación: "La suma de todos los mecanismos que la empresa utiliza para retribuir a sus colaboradores" (Huertas, 2013).

Una administración efectiva de las compensaciones puede tener gran impacto sobre la empresa y en uno de sus recursos más importantes: sus colaboradores. Permite principalmente (Marín Ruíz, 2011):

- 1. Atraer el tipo adecuado de empleados, debido a competencia que existe hoy en día, los niveles de compensación deben corresponder a los niveles de oferta demanda del mercado.
- **2.** Retener los empleados requeridos, cuando los niveles de compensación no son los requeridos, los niveles de rotación de personal aumentan.
- **3.** Motivar al equipo humano, además de lograr el orgullo de pertenecer a una empresa potencia el trabajo en equipo y compromiso.
- **4.** Recompensar el desempeño deseado, se refuerza el desempeño sobresaliente de tal forma que contribuyan a la obtención de las metas organizaciones de manera óptima y sostenible.
- 5. Incentivar logro de objetivos.
- 6. Controlar costos de nómina, mediante una estrategia que se enfoque en un % de recompensa variable de acuerdo con el cumplimiento de los resultados esperados del negocio.
- 7. Cumplir con legislación vigente que determina ciertas disposiciones sobre salarios que son de aplicación obligatoria.

2.3. MODELO DE COMPENSACIÓN

El desafío de un modelo de compensación es quebrar el paradigma de la remuneración lineal como único elemento, y encontrar la mejor combinación de los componentes para definir el sistema más adecuado a las necesidades de una organización y lograr mayor rentabilidad. Las empresas que han logrado desarrollar e implementar este tipo de modelos remunerativos, han conseguido impulsar la motivación y productividad de sus colaboradores, cabe recordar que no se debe compensar a todos los cargos, se debe hacerlo a los claves o críticos que verdaderamente impactan en la cadena de valor. (Deloitte, 2008)

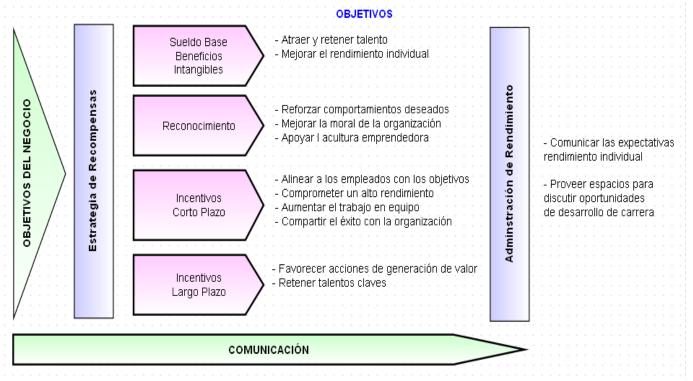


Ilustración 8: Modelo de Compensación

Fuente: Deloitte, 2005. Remuneración Estratégica. Modificado por el autor.

Este modelo facilita la consecución de objetivos del negocio por ser un sistema global, flexible e individual que, adicionalmente, puede actuar como una poderosa herramienta de marketing interno; no siempre implica un incremento del presupuesto de compensación sino su utilización más racional, distribuyendo y asignando valores de forma que resulte atractivo para el empleado y rentable para la empresa. La comunicación, es el paso final y probablemente el más crítico, porque permite que la organización comprenda y asuma el nuevo sistema de compensación, se debe brindar retroalimentación durante todo el proceso para identificar aquellas necesidades personales que no están cubiertas. (Jiménez Fernández, 2008).

2.4. ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN

Las compensaciones son el conjunto de recompensas monetarias y no monetarias que recibe un empleado a cambio de la relación laboral individual o colectiva, con una empresa.

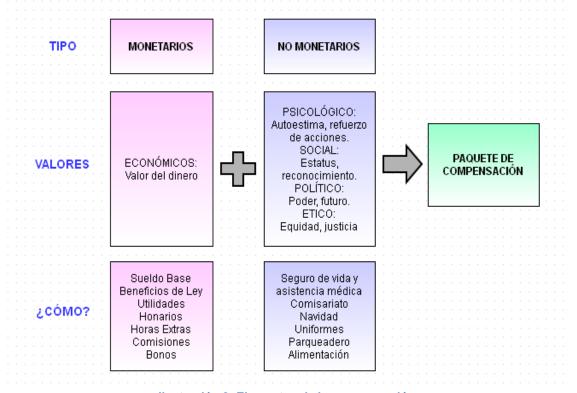


Ilustración 9: Elementos de la compensación

Fuente: Bedodo, Valeria. Motivación laboral y compensaciones. Santiago, 2006. Modificado por el autor

El elemento monetario es toda aquella retribución expresada en dinero y entregada directamente a través de:

2.4.1. SUELDO BASE

Pago regular o tasa que el trabajador y el empleador acuerdan por la realización de una obra o servicio determina, es fijo ya que su cuantía no se altera por los resultados alcanzados se conserva aún en el caso de la realización de trabajos de nivel inferior o por debajo de lo requerido. (PricewaterhouseCoopers, 2007)

2.4.2. BENEFICIOS DE LEY

Complementos salariales regulados por la Legislación Laboral Ecuatoriana, son de obligatoriedad y constituyen un derecho adquirido para el trabajador tales como:

Según la Ley de Seguridad Social publicada en Noviembre del 2001, con Registro Oficial 465 y recaudadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Fondo de reserva: El empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensual y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario, un valor equivalente al 8,33% del sueldo percibido a partir del año consecutivo de trabajo.
- Aporte patronal: Valor que paga el empleador al estado por tener un empleado/a, no es recuperable y este aporte es del 11,15%, además el empleador tiene la obligación de pagar dos contribuciones adicionales: 0,5% para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y 0,5% para el Instituto Ecuatoriano de Educación y Crédito Educativo (IECE).

Según el Código de Trabajo publicado en Diciembre del 2005 y con Registro Oficial 167, todo trabajador tendrá derecho a gozar de:

- Horas extraordinarias: Son aquellas en las que el empleado trabaja en sábados, domingos o días feriados; el pago de estas debe realizarse con un recargo del 100%.
- Horas suplementarias: Si tuvieran lugar durante el día o hasta las 24:00 el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas con un 50% de recargo y si estuvieren entre las 24:00 y 06:00 el 100%. No podrán exceder las 12 horas por semana.
- Décimo Tercer Sueldo: Denominado bono navideño, equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas en el año, se paga en el mes de diciembre.
- **Décimo Cuarto Sueldo:** Es un bono escolar que equivale a un pago de un salario mínimo vital anual (340 USD), en las regiones Costa e Insular se cancela hasta el 15 de marzo y en la Sierra hasta el 15 de agosto.
- Vacaciones: Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de 15 días de descanso, incluidos los no laborales; a partir el quinto año de servicio tendrá derecho a un día adicional por cada año excedente.
- Reparto de utilidades: Los empleadores que desarrollan actividades con fines de lucro ya sean personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, están obligados a distribuir el 15% de sus utilidades entre sus trabajadores: 10% a todo trabajador y el 5% en proporción al número de cargas familiares.

En el elemento no monetario incluyen todos los aspectos valorados por la persona, pero que no se expresan directamente en términos monetarios es decir el funcionario no las pude convertir en dinero corriente. En la actualidad los empleados valoran más un entorno saludable matizado con incentivos no monetarios ya sean: psicológicos, sociales, políticos o éticos; es por ello que las empresas están obligadas a pensar en estrategias en donde los beneficios intangibles marquen la diferencia entre los colaboradores (Grandes Empleadores, 2011). En la última encuesta realizada por Deloitte, 2011 se establecen como los principales:

BENEFICIOS NO MONETARIOS	
SEGURO DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA	18%
COMISARIATO	17%
NAVIDAD	16%
UNIFORMES	15%
PARQUEADERO	12%
ALIMENTACIÓN	11%
CARRO DE LA COMPAÑÍA	10%

Tabla 6: Ranking de beneficios no monetarios

Fuente: Deloitte, 2011. Remuneración Estratégica. Modificado por el autor.

2.5. COMPENSACIÓN TOTAL

La compensación total tiene por objeto el atender a las necesidades de las empresas en la gestión de políticas retributivas, es el uso inteligente de las diferentes formas de compensación para alienar el comportamiento del personal a la estrategia de la organización. Transmite un mensaje de preocupación de la empresa por la situación del empleado es por ello que cada institución debe conformar en paquete en función de sus ventajas y/o oportunidades. Este paquete no solo debe incluir prestaciones mínimas y obligatorias, sino una serie de factores que le ayuden a diseñar un modelo de compensaciones a la medida de la estrategia del negocio, de las necesidades de la fuerza laboral y encauzar las inversiones en compensaciones que puedan generar más valor. (San Román, 2007).

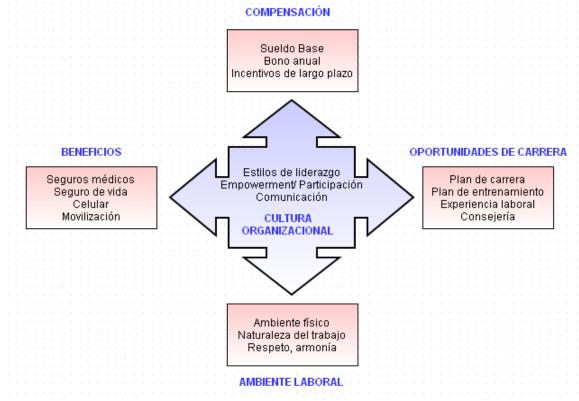


Ilustración 10: Modelo de Compensación Total

Fuente: Deloitte, 2005. Remuneración Estratégica. Modificado por el autor.

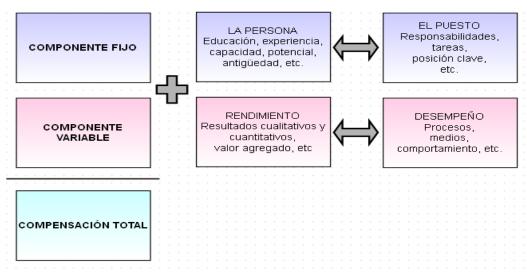


Ilustración 11: Elementos de la Compensación Total

Fuente: Deloitte, 2005. Remuneración Estratégica. Modificado por el autor.

El establecimiento de las estrategias no es suficiente para el éxito de las organizaciones, el éxito consiste en el perfecto equilibrio e integración entre sus diversas modalidades de remuneración:

2.5.1. COMPONENTE FIJO

En la mayoría de las empresas es el mismo sin importar el nivel de resultados, tiene carácter fijo periódico su cuantía depende del contenido del puesto y de la competitividad externa. Su finalidad es (Endesa, 2006):

- Reconocimiento de la empresa al individuo por su contribución en el cumplimiento de unas funciones demandadas en el puesto de trabajo.
- Garantizar una retribución mínima.

Compensa el valor de un cargo dentro de la estructura organizacional para ello se reconocen características claves del puesto y la persona. Del puesto: responsabilidades, tareas, posición clave; y de la persona: educación, experiencia, capacidad, entre otros. Se establece de acuerdo al desarrollo de competencias, evaluación de desempeño y el potencial de desarrollo profesional. (Lara, 2008)

2.5.2. COMPONENTE VARIABLE

Es una forma de remuneración que incentiva al empleado a ir más allá de sus niveles clásicos de desempeño, es la retribución anual en efectivo no garantizada que la empresa otorga al individuo como reconocimiento a su esfuerzo para la consecución de objetivos (Lara, 2008).

Permite:

- Mejorar la motivación individual al reconocer la contribución particular de cada empleado.
- Compartir el éxito económico de la organización con el colectivo de empleados.
- Modelar un paquete de compensación efectivo y competitivo.
- Comunicar pautas y expectativas al personal.

Se pueden establecer dos grandes grupos de remuneración variable (Fernández L. , 2007):

- 2. Salario a comisión: Se determina en función del resultado obtenido por el trabajador en la prestación de servicios (generalmente en ventas) y cuyo importe se determina en virtud del grado de cumplimiento de objetivos previamente establecidos. El derecho al salario a comisión nace el momento que se cumplan los objetivos y se pacta por lo general su abono a la finalización del ejercicio.
- **3.** Complemento vinculado a los resultados de la compañía: llamados "bonus", su pago depende de la valoración individual de cada trabajador efectuada por los superiores y de los resultados económicos de la empresa.

2.6. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

No solo de una adecuada valoración de cargos depende la compensación, también entran en juego variables determinantes como: la capacidad de pago de la empresa, las disposiciones legales, la inflación y el mercado; que le permiten a las instituciones estudiar alternativas para optimizar sus recursos económicos y así poder manejar estratégicamente su política salarial (X. Estrada, 2010):

2.6.1. CAPACIDAD DE PAGO DE LA COMPAÑÍA

Definida por varios autores como: "La capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago a largo plazo y endeudamiento a corto plazo a través de su estructura financiera", esto se logra reflejar principalmente en sus estados o indicadores financieros que muestran su situación actual tanto en: solvencia, estabilidad y rentabilidad; teniendo en cuenta que esta capacidad de pago no solo se refiere al cumplimiento de pagos a proveedores o créditos; sino a su capacidad de satisfacer las necesidades de sus empleados según su situación económica. Aunque el salario no es el único interés del trabajador, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación, pero por el contrario si no se administra adecuadamente no será un estímulo para el buen desempeño. (Monroy Antón, 2006).

2.6.2. DISPOSICIONES DE LEY (GOBIERNO):

El artículo 33 de la Constitución del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008, reza: "El trabajo es un derecho y deber social, y un derecho económico, fuente de la realización personal y de la base de la económica. El Estado garantizará a las personas trabajadoras al pleno respeto a su dignidad, una vida

decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado"; para ello se han establecido ciertas disposiciones secundarias de cumplimiento obligatorio para todas las entidades públicas y privadas, entre las principales:

- Salario digno: El Consejo Nacional de Salarios (CONADES) oficializó el monto del Salario digno correspondiente al 2014 en 397 USD (Gestión Economía y Sociedad, 2013). El valor del mismo resulta de dividir el valor de la canasta básica unificada para el número de perceptores (indicadores determinados de manera anual por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC) por hogar y debe cubrir al menos las necesidades básicas del trabajador y su familia. En el artículo 9, bajo el título de componentes del Salario Digno señala: "Para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual se sumarán los siguientes componentes:
 - 1. El sueldo o salario mensual.
 - 2. La decimotercera remuneración dividida para doce.
 - 3. La decimocuarta remuneración dividida para doce.
 - **4.** Las comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores por contratos colectivos y las contribuciones voluntarias hechas en dinero.
 - 5. Los fondos de reserva".

La compensación económica señalada, será obligatoriamente para aquellos empleadores que: sean sociedades o personas naturales obligadas a llevar contabilidad, al final del periodo fiscal tuvieren utilidades del ejercicio y si en el ejercicio fiscal pagaron un anticipo a la renta menor a la utilidad. En caso de que el pago efectuado por el empleador no alcance el salario digno establecido, se debe destinar hasta el 100% de las utilidades para su indemnización y en caso de ser insuficiente se distribuirá en forma proporcional. (Fides Buró Soluciones Tributarias, 2013)

- Salario básico unificado (SBU): El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico, el Ministerio de Relaciones Laborales en su Suplemento del Registro Oficial 167 publicado el 22 de enero de 2014 fijó el salario básico para el año en 340 USD de los trabajadores del sector privado en Ecuador (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014):
 - **1.** El trabajador en general, incluidos los de la pequeña industria, los trabajadores agrícolas y los de maquila.
 - 2. El trabajador del servicio doméstico
 - 3. Los operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa.

El SBU empezó a regir desde el 1 de enero del 2014, estando vigente hasta el 31 de diciembre. Las personas que ganan este salario básico

unificado, como mínimo, son aquellas no que están dentro de las 22 ramas de actividad productiva establecidas por el gobierno y tienen derecho a: sobresueldos, pagos de fondos de reserva, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Salud y Seguridad Social, entre otros.

• Tablas Sectoriales: Son cuadros en los que constan los diferentes puestos de trabajo establecidos y clasificados según el área o sector al que pertenecen; el objetivo de estas tablas es brindar una herramienta que permita el control de la asignación de los sueldos mínimos según cada sector. (Rivas, 2000). Mediante Acuerdo N° 0216, se establecen los salarios mínimos sectoriales que deben percibir los trabajadores privados acorde con la estructura ocupacional de las 22 Comisiones Sectoriales, sin que en ningún caso estos pueden ser inferiores al SBU (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014):

COMISIÓN SECTORIAL		
1	AGRICULTURA Y PLANTACIONES	
2	PRODUCCIÓN PECUARIA	
3	PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA	
4	MINAS, CANTERAS Y YACIMIENTOS	
5	TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS	
6	PRODUCTOS INDUSTRIALES FARMACÉUTICOS Y QUÍMICOS	
7	PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS	
8	METALMECÁNICA	
9	ARTESANÍAS	
10	PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO	
11	VEHÍCULOS, AUTOMOTORES, CARROCERÍAS Y SUS PARTES	
12	TECNOLOGÍA: HARDWARE Y SOFTWARE	
13	ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	
14	CONSTRUCCIÓN	
15	COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS	
16	TURISMO Y ALIMENTACIÓN	
17	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	
18	SERVICIOS FINANCIEROS	
19	ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS	
20	ENSEÑANZA	
21	ACTIVIDADES DE SALUD	
22	ACTIVIDADES COMUNITARIAS	

Tabla 7: Comisiones Sectoriales MRL

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, 2013. Consulta al 30 de julio de 2013. Disponible en Web: http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/

2.6.3. TASA DE INFLACIÓN

Refleja el aumento sostenido y generalizado del nivel general de los precios de un año con respecto al año anterior que repercute en el poder de compra de las personas y debilita el salario. Cuando hay una elevada tasa de inflación, la remuneración permite adquirir cada vez menos productos, por lo tanto, pese a cobrar la misma cantidad de dinero los consumidores pueden comprar menos, por lo tanto podemos decir que las subidas de precios afectan a un individuo en tanto y cuanto no se aumente el salario para compensar el efecto de la inflación. Muchas empresas realizan incrementos lineales a inicios de año basados en el Índice de Precios al Consumo IPC, que mide la variación de precios de los bienes y servicios necesarios para la vida cotidiana de los hogares y familias es decir el costo de vida. Ecuador cerró el periodo de 2013 con una tasa de inflación de 2.70% frente a un 4.16% del 2012, lo que la ubica en la inflación más baja registrada en los últimos 8 años. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

2.6.4. INCREMENTO SALARIAL DEL MERCADO (EMPRESAS)

Las nuevas generaciones no esperan solamente el pago de un sueldo a fin de mes, sino que además les interesa el reconocimiento de sus logros, los que deben estar ligados con la satisfacción de sus expectativas personales y profesionales. En la actualidad la demanda de talentos es exigente y las empresas públicas y privadas cuentan con sistemas de compensación formales ofreciendo una mejor carrera profesional, salarios competitivos y posibilidades reales de crecimiento de tal modo que puedan atraer y retener buenos profesionales; es por ello que la lucha por captar talentos será muy difícil de sobrellevar para aquellas que no consideren estos aspectos. Cada vez es más común que las organizaciones estén a la caza de jóvenes profesionales con potencial para irlos formando a través de procesos de desarrollo hechos a la medida, asegurando una fuente de renovación continua de su capital humano. Es indispensable un estudio del mercado de la mano de obra para que se pague aproximadamente lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia. (X. Estrada, 2010).

2.7. METODOLOGÍA



Ilustración 12: Metodología Deloitte

Fuente: Deloitte, 2010. Capitalizando Talento. Modificado por el autor.

Cabe recalcar que las compensaciones se relacionan con todas las funciones de Recursos Humanos pero tiene una directa vinculación con dos de ellas: el análisis y descripción de puestos y la evaluación de desempeño.



Fuente: Alles, Marta. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Pag. 349 Granica, 2007.

2.7.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Responde a la necesidad urgente de las empresas de organizar eficazmente a su gente y el trabajo que realizan, prestando atención a ciertos elementos organizacionales claves como: la definición de funciones y responsabilidades, indicadores de desempeño, incentivos, estilo gerencial y estructura de los equipos de trabajo. Se utiliza el análisis y descripción de cargos y valoración para comparar los puestos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización plantean (Fernández M. , 2004). Entre sus principales beneficios Deloitte en su artículo: Capitalizando Talento de 2020, plantea:

- Define las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa.
- Habilita al empleado a comprender los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él.
- Identifica candidatos adecuados para las nuevas vacantes.
- Evita la duplicidad de funciones y aumenta la eficiencia institucional.

Actualmente, el puesto de trabajo es el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, definido como: "La unidad básica dentro de la estructura organizacional que contribuye al logro de objetivos de la institución", está compuesto por 3 elementos:

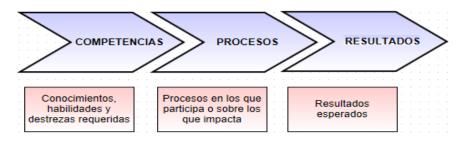


Ilustración 13: Definición de puesto de trabajo

Fuente: Deloitte, 2010. Capitalizando Talento. Modificado por el autor

El primer paso para el ordenamiento y formalización de una estructura organizacional, consiste en contar con un manual de funciones y perfiles, que se desarrolla a través del proceso de descripción de cargos; esta herramienta permite a una empresa tener información precisa y oportuna de cada uno de los cargos y a los ocupantes de los mismos, comprender sus responsabilidades y expectativas en cuanto a su gestión. (Deloitte, 2011). El análisis, descripción y documentación de puestos es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo en una organización determinada; comprende tres etapas (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2007):

- **1.** Recolección de información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos.
- **2.** Análisis de puestos, organizando y clasificando los elementos y las tareas que lo integran.
- 3. Descripción de puestos, es la presentación de los detalles de un cargo de manera concisa y sistemática que permita identificar su situación real e incidencia en la organización.

La misma autora plantea conjuntamente, que para que una descripción de puestos sea correcta se deben incluir tres momentos:

- **1.** Reunir información a través de diferentes métodos o la combinación de ellos, mediante:
 - **a.** Observación directa, en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve; sin la participación directa del empleado. Se aplica en caso de tareas repetitivas y no es adecuado para posiciones administrativas.
 - b. Entrevista, según el caso el analista entrevista al ocupante del puesto y/o varios empleados que ocupan el mismo puesto o a sus supervisores. Su objetivo es describir el propósito general del puesto y sus principales deberes.
 - **c.** Cuestionario, el ocupante del puesto completa un formulario.
 - **d.** Mixta, administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.
- 2. Confirmación de la información obtenida, generalmente mediante la validación con el jefe inmediato o pares.
- **3.** Descripción del puesto, una explicación escrita de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos.

Para bosquejar un puesto es importante que el analista tenga en cuenta que se debe describir la naturaleza del trabajo, y no al individuo que lo desempeña debido a que la información del análisis de puestos es la base sobre la cual se establecerán competencias; las mismas que están relacionadas con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. (RRHH - WEB, 2010).

2.7.2. ELEMENTOS DE UN DESCRIPTIVO DE PUESTO

Toda empresa posee gran variedad de cargos cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente es necesario mantener uniformidad en la técnica y su utilización, identificando los siguientes elementos (PricewaterhouseCoopers, 2007):

• **Identificación del puesto:** Presenta información resumida de los detalles del puesto, generalmente:

Código	
Denominación del puesto	
Departamento	
Jefe inmediato	
Puestos de supervisión directa	

Ilustración 14: Identificación del puesto

Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2007. Gestión de Compensaciones. Modificado por autor.

- Misión del puesto: Describe el propósito general del puesto, responde a la pregunta: por qué existe el cargo, su redacción implica una descripción breve de su acción, funciones y resultados esperados más importantes.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la ubicación del cargo y definición de las líneas de mando directas.
- Funciones y responsabilidades esenciales: Se listan en orden de importancia y
 de acuerdo a los procesos, actividades y responsabilidades del cargo. Las
 descripciones son hechas en forma de oraciones claras y concisas utilizando
 verbos de acción como: "Elaborar", "Controlar", "Supervisar", "Recomendar",
 "Coordinar", etc.
- Perfil del puesto: Identifica las características necesarias del funcionario para desempeñar el cargo tales como: Nivel de educación formal, experiencia profesional, entrenamiento y capacitación, conocimientos específicos, competencias generales, técnicas y gerenciales. Este perfil estándar sirve como base para la definición del perfil de candidato al realizar la selección de personal.

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, posibilitando comparar puestos y clasificarlos, de este modo las compensaciones son más equitativas (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2007).

2.7.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es el proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado. Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2007):

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Estimar cuantitativa y cualitativamente, por parte de los jefes inmediatos, el grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo: las actividades, objetivos y responsabilidades de un puesto.
- Brindar retroalimentación al empleado sobre la forma que desempeñan su trabajo y proponer cambios necesarios que afecten a su comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.
- Determinar necesidades formativas en los funcionarios.

En el libro: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Marta Alles, plantea que para estimar el rendimiento global del empleado es necesario:

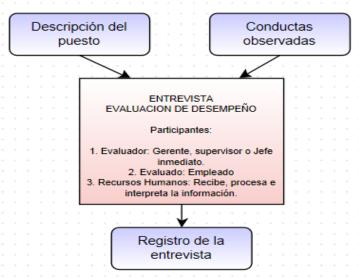


Ilustración 15: Subproceso de Evaluación de Desempeño

Fuente: Alles, Marta. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica, 2007. Pág. 267. Modificado por el autor.

- 1. Analizar y describir el puesto de trabajo, identificando los elementos del cargo que serán evaluados. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.
- 2. Evaluar el desempeño en función del puesto, como toda herramienta debe contar con su adecuada planificación, difusión y ejecución; además debe ser entendida tanto por los evaluadores como los evaluados. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil ya que permite prácticas iguales y comparables:

- Los sistemas tradicionales de evaluación se basan en sucesos pasados que pueden ser medidos.
- Los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas y que deben estar definidas para cada puesto en su perfil.

Cualquiera que sea el método escogido se recomienda fijar criterios objetivos de evaluación con una escala (123... – ABC... - Excelente, bueno...). En la práctica empresarial se efectúa de manera formal una Evaluación de Desempeño, habitualmente con periodicidad anual, que queda documentada y sirve de apoyo a los administradores para tomar decisiones con relación al personal. Dado que los jefes inmediatos no tienen conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación recurre al órgano de Recursos Humanos, como función de staff, para establecer, acompañar y controlar el proceso.

3. Retroalimentación, comentar el desempeño y los progresos del subordinado explicando con fundamentos los motivos por los cuales un empleado fue evaluado de una manera determinada. Por último se deben formular planes para remediar deficiencias y consolidar fortalezas.

2.7.4. EVALUACIÓN 360°

Dentro de las metodologías de evaluación, una de las más empleadas es la evaluación 360° pudiendo aplicar variantes a esta dependiendo de las necesidades de cada empresa y requiere varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible.

En procesos tradicionales únicamente el jefe o supervisor inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se veía influida tanto positiva como negativamente por aspectos subjetivos de la persona que no tenían relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo. Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina: Evaluación de 360°. Este método consiste en la cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desempeño del empleado en su puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea. (Ernst & Young Consultores, 2010)



Ilustración 16: Evaluación 360°

Fuente: Ernst & Young. Manual del Director de Recursos Humanos, 2010. Pág. 18. Modificado por el autor.

2.7.5. VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información del valor o peso específico que un determinado puesto tiene en la organización, este procedimiento es fundamental para establecer la compensación. Es un artificio matemático que a través de factores y grados analiza cada posición y le asigna un puntaje, que permite expresar su importancia o peso en la estructura organizacional y frente al resto de posiciones. Su principal propósito es determinar el valor relativo de un cargo y por ende su importancia dentro de la organización. (Deloitte, 2011).

Existen algunos métodos utilizados en las empresas (PricewaterhouseCoopers, 2007), los cuales son:

- Jerarquización: El método más sencillo y poco preciso que consiste en integrar cada puesto en una escala subjetiva, de acuerdo a su importancia dentro de la organización.
- Clasificación: Consiste en asignar a cada cargo un grado o nivel, pero frecuentemente la nomenclatura de un cargo provoca que se sobre dimensione el peso del cargo.
- Evaluación por factores y puntos: Requiere una comparación de los componentes esenciales de un puesto, evaluados por un comité. Es el comité el que analiza y determina la importancia del puesto basado en factores que establecen un total de puntos por cargo.

2.7.6. SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS DE DELOITTE

Deloitte.

Es la firma mundial # 1 en la prestación de servicios profesionales a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias que incluyen: auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales. En Ecuador su portafolio de clientes asciende a más de 500 empresas ofreciendo lo mejor en recursos humanos

Fuente: Deloitte, 2013. Disponible en web: http://www.deloitte.com/view/es EC/ec/conozcanos/deloitte-enecuador/index.htm. Consulta al 12 de agosto de 2013.

El propósito de realizar una valoración de cargos principalmente es determinar el valor relativo de los cargos y su importancia dentro de la organización. Además, proporcionar bases científicas para una buena administración de sueldos y salarios, fijar bases para planear el costo de la mano de obra y equilibrar la relación de los objetivos de la empresa con los de los trabajadores; mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo. (Sanchez Martinez, 2010)

El método de valoración de puestos por puntos planteado por Deloitte asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. El sistema de puntuación define tres criterios fundamentales para su valoración:



Ilustración 17: Factores de evaluación

Fuente: Deloitte, 2012. Política Salarial

Entonces, todas las posiciones en una organización requieren de un determinado nivel de conocimientos (capacidades de actuación), que les permita resolver diferentes tipos de problemas (gestión interna) con el objeto de generar resultados. Cada uno de ellos debe ser asignado a cada puesto según sus requisitos.

2.7.6.1. FACTOR 1: Capacidades de actuación

- Madurez profesional: Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para desempeñar las responsabilidades asignadas y lograr los resultados esperados, obtenidos mediante el aprendizaje de la vida diaria y/o formación académica.
- **Dirección:** Capacidad de dirigir y guiar a otros en la búsqueda de soluciones a los retos asignados y el logro de los resultados esperados.
- Competencias: Son las características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Estas características incluyen: conocimientos, destrezas y habilidades.

2.7.6.2. FACTOR 2: Gestión Interna

- Solución de problemas: Proceso de raciocinio requerido para encontrar las alternativas de solución o respuesta a hechos, retos o problemas a los que se enfrenta el cargo.
- Marco de actuación: Propuestas y recomendaciones que se deben desarrollar en el cargo con relación a los retos, oportunidades y desafíos de los procedimientos y políticas en que se actúa. Deben ser eficaces, eficientes, confiables y económicos.

2.7.6.3. FACTOR 3: Resultados

- **Toma de decisiones:** Libertad para determinar el rumbo que debe llevar la gestión de la empresa para lograr resultados planificados.
- Amplitud de los resultados: Es la magnitud de los resultados aportados a la empresa en términos de su alcance dentro de la organización.

Cada factor, tiene sus correspondientes sub-factores que forman matrices de valoración y asimismo poseen sus respectivos grados, que reflejan la intensidad con la que se manifiesta en cada cargo.

FACTOR 1:

		DIRECCIÓN														
			A. Proceso		В.	Coordinacio	ón		C. Operativo)		D. Táctico		C	. Estratégic	0
	CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima		Realización de actividades que implican relacionar, conectar, cambiar y organizar los esfuerzos de otros, con los cuales no se tiene una relación de autoridad formal. Estas actividades son generalmente a corto plazo.		Dirección de carácter operativo, implica supervisar la ejecución de programas de trabajo establecidos, en grupos homogéneos en unidades pequeñas de la organización.		Definición y puesta en práctica de proyectos, programas y métodos de trabajo, requiere planeación de corto - mediano plazo, seguimiento periódico, en procesos específicos que forman parte de áreas o unidades.		ectos, odos de aneación no plazo, odico, en cos que	Definición y puesta en práctica de las estrategias empresariales. Requiere planeación de mediano - largo plazo, definición de principios, directrices y políticas, evaluación de resultados en unidades de negocios.		rategias equiere ediano - ición de crices y ción de		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	A. Primaria (Cargos no calificados): Trabajos simples y repetitivos orientados a tareas muy sencillas y al uso de equipos simples, se pueden aprender en pocos días o semanas.	25 2 9	29 33	33 38	33 38	38 43	43 50	43 50	50 57	57 66	57 66	66 76	76 87	76 87	87 100	100 115
	Poca educación formal, leer, escribir y manejar aritmética simple.	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
М	B. Técnica Básica (Semicalificados): Realización de tareas repetitivas y rutinarias que requieren la aplicación de técnicas productivas	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
A D	o administrativas básicas, se requiere formación técnica de aproximadamente un año de duración y poca experiencia, alrededor de	38 43	43 50	50 57	50 57	57 66	66 76	66 76	76 87	87 100	87 100	100 115	115 132	115 132	132 152	152 175
U R	dos años. C. Técnica Especializada (Calificados): Pericia en	43	50	 57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
E	manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, de carácter operativo, lo cual requiere una formación de 2 a 3 años en	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	técnicas específicas y experiencia de 3 a 5 años.	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
P R O	D. Técnica Avanzada: Dominio de todos los aspectos operativos de una disciplina, aún los más complejos y difíciles, resultado de una	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
F E	amplia experiencia o de una mezcla de formación tecnológica y experiencia práctica de alrededor de 5 años. Se pueden enfrentar	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
S	problemas operativos poco comunes y la supervisión requerida es mínima.	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
O N	E. Profesional: La naturaleza del trabajo implica realizar actividades de obtención y análisis de información, evaluación de situaciones,	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
A	diseño de alternativas de solución o mejora y la sustentación de las mismas, todo lo cual requiere información con bases científicas, así	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	como comprensión y manejo de sus prácticas y antecedentes.	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	F. Profesional Maduro: Profunda comprensión de conocimientos de carácter científico y técnico,	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	así como amplia experiencia en su aplicación práctica, lo cual requiere formación avanzada	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	complementaria.	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	529

COMPETENCIAS: 1. No importante - 2. Ayuda - 3. Crítica

FACTOR 1.1:

COMPETENCIAS	No es importante para desempeño del cargo	Ayuda en el desempeño pero no es crítica	Es crítica para el desempeño exitoso
Relaciones Interpersonales: Construir o mantener relaciones amigables, cálidas o contactos cercanos con personas que son o podrían ser útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo, incluye la motivación, la influencia y persuasión a los demás, así como cortesía, respeto y cuidado con el trato personal	1	2	3
Trabajo en equipo, cooperación y apoyo: Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos en el logro de un objetivo común; esto implica prestar colaboración y ayuda, basados en un interés genuino.	1	2	3
Flexibilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en una variedad de situaciones y con varios individuos o grupos. La flexibilidad supone entender y apreciar posiciones diferentes y opuestas ante un hecho, aproximarse a los requerimientos de una situación de cambio y aceptación del mismo en nuestra propia organización.	1	2	3
Comunicación: Capacidad para diferenciar entre información crítica, importante e irrelevante, determinar quién pude oír qué y cuándo, revelar información a la audiencia apropiada. Solicitar retroalimentación, escuchar activamente a otros y entender sus motivaciones, fortalezas e inquietudes.	1	2	3
Actitud de servicio: Interés y esfuerzo real por servir a otros, descubrir y entender sus necesidades, dar valor agregado a su cliente (interno y externo) y satisfacer sus necesidades y expectativas.	1	2	3
Iniciativa: Es una predisposición a anticiparse, tomar acción proactivamente haciendo cosas por voluntad propia. No esperar a que otros identifiquen tareas futuras. Identificar oportunidades para aprender y aplicar nuevas habilidades. Se puede dar en proyectos, corrientes o para completar cosas pasadas, hasta llegar a acciones para oportunidades o problemas futuros.	1	2	3
Innovación: Pensar creativamente para considerar nuevas ideas, productos y soluciones de negocio. Estimular la innovación en otros. Cuestionar el status quo.	1	2	3
Control personal: Dominio de las propias emociones y acciones cuando se afrontan situaciones y opiniones controversiales, diversas e inesperadas que generan estrés. Mostrar control interpersonal cuando sea necesario.	1	2	3
PUNTAJE			

Se presentan competencias universales que según lo propuesto por Deloitte son ocho: Relaciones interpersonales; trabajo en equipo, cooperación y apoyo; flexibilidad al cambio; comunicación; actitud de servicio; iniciativa; innovación y control personal, estas pueden ser modificadas de acuerdo a cada empresa y su realidad.

Esta tabla va ligada a la anterior y conjuntamente brindan el puntaje de la capacidad de actuación del cargo valorado.

8 - 13 No importante / 14 - 19 Ayuda / 20 - 24 Críticas

FACTOR 2:

			SOLUCIÓN DE	PROBLEMAS	
		1. Repetitivo	2. Normado	3. Adaptativo	4. Analítico
	GESTIÓN INTERNA	Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen un única solución que ya está establecida de manera muy específica.	Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos o patrones muy específicos, dentro de lo cuales hay que elegir el más apropiado.	Las situaciones a resolver son conocidas y aunque se ajustan de manera general a modelos o formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla de varios de ellos	Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la construcción de soluciones novedosas o integrales basada en el análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
	A. Rutina Estricta: La actuación depende de políticas y procedimientos a los cuales no les pueden hacer variaciones sin autorización específica.	10%	14%	19%	25%
	variaciones sin autorizacion especifica.	12%	16%	22%	29%
M A R	B. Rutina: Las políticas y procedimientos se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario. Se puede cambiar el grado de esfuerzo y dedicación así	12%	16%	22%	29%
С	como la forma de ejecutar instrucciones.	14%	19%	25%	33%
O D	C. Semi - Rutina: Normas específicas regulan los métodos y procedimientos de trabajo. Se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores sin afectar el esquema	14%	19%	25%	33%
E	establecido.	16%	22%	29%	38%
A C T	D. Estandarizado: El cargo puede modificar cursos de acción dentro de los procedimientos establecidos. Existe lineamientos diversificados en base a los cuales	16%	22%	29%	38%
U	puede actuar.	19%	25%	33%	43%
C I Ó	E. Claramente Definidas: El cargo esta guiado por políticas y principios claramente definidos pero no limitados por procedimientos, está definido el "que" se debe hacer; pero el "como" hacerlo depende del	19%	25%	33%	43%
N	criterio de quien desempeña la posicion.	22%	29%	38%	50%
	F. Ampliamente Definidas: El marco de acción está definido por políticas amplias y objetivos estratégicos. La determinación del "que" hacer depende del criterio de quien desempeña la posición dentro del marco de	22%	29%	38%	50%
	la política y objetivos estratégicos.	25%	33%	43%	57%

PORCENTAJES

FACTOR 3:

								AMPL	ITUD DE	RESULT	ADOS						
			A. Peq	ueño			B. Me	ediano			C. Gr	ande			D. Muy	grande	
	RESULTADOS		tados que no están re o de los re y no hay ci relacio	elacionad esultados fras con l	os con de la	en el ca objetivos de peq	rgo tiene de la org ueña ma	os que se n relación anización gnitud der la empres	con los pero son itro del	o el imp direc competi corto pla superviv	esos/costo acto de los tamente la tividad de zo, pero n encia. Se p s unidades	s servicios rentabili la empre o compror oroducen e s de nego	afectan dad y sa en el neten su en áreas	varios re negocios	abilidad p sultados o soporte vencia de median	de una un . Pueden a la empres	idad de afectar la
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	A. Mínima: La actuación depende de órdenes directas y detalladas, a las cuales virtualmente no se les pueden hacer variaciones sin autorización específica.	3	5 6	7 8	9 10	5 6	7 8	9 10	12 14	7 8	9 10	12 14	16 19	9 10	12 14	16 19	22 25
	Necesita supervisión y controles continuos y estrechos, personales o de un sistema.	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29
	B. Operativa: Decisiones sujetas a instructivos específicos que se han diseñado para la	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33
	ejecución de un trabajo rutinario, se puede cambiar el grado de esfuerzo o dedicación así	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38
т	como la forma de ejecuta instrucciones. La supervisión recibida es estrecha y frecuente.	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43
O M	C. Normativa: Las decisiones están sujetas a programas, métodos y procedimientos de trabajo basados en normas específicas, dentro	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
A	de las cuales se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
D E	menores pero sin afectar el esquema establecido. La supervisión se realiza sobre el avance de tareas.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
D	D. Táctica: Las decisiones que se toman están sujetas a políticas específicas en un área concreta de la empresa; en aspectos no críticos	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
E C	del trabajo se pueden decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos de trabajo concretos o las prácticas	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
S	más aconsejables. Se recibe una dirección general que evalúa la calidad de la gestión.	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
O N	E. Estratégica: Decisiones limitadas por las directrices gerenciales provenientes del más alto nivel directivo de la organización. Se	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
S	toman decisiones a nivel estratégico, lo cual implica establecer los caminos generales por los cuales va a transitar la empresa para lograr supervivencia y éxito del negocio. Ello	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	requiere establecer y difundir los objetivos fundamentales de la empresa, determinar acciones, directrices específicas y políticas concretas.	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	F. Orientación: Las decisiones están sujetas solo a amplias orientaciones y directrices	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	sobre la misión de la empresa, provenientes del directorio o accionistas y deben tener en	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	cuenta el ambiente de negocios y las regulaciones externas.	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230

FACTOR 3.1:

VALOR AGREGADO

- 1. Mínimo: Los servicios internos que se presentan no tienen una relación directa con la misión de la empresa y pueden ser sustituidos por proveedores externos sin que afecte la calidad de los productos, la rentabilidad de la empresa o la satisfacción del cliente.
- 2. Moderado: Se prestan servicios internos de apoyo que implican soporte técnico y asesoría. Aunque no están relacionados directamente con la misión de la organización, facilitan una mejor gestión a las actividades primarias.
- **3. Importante:** Dentro de las actividades primarias, son servicios que dan valor agregado a aquellos que están frente al cliente.
- **4. Crítico:** Dentro de la cadena de valor, son servicios que crean directamente el valor frente al cliente. Caracterizan los momentos en que éste se relaciona directamente con la empresa y sus productos.

Es parte de la tabla anterior y bajo la metodología se presenta como un plus a la valoración que permite realizar una calibración final para verificar la correlación y consistencia en lo evaluado.

Las tablas de los factores 1, 2 y 3 para la valoración de cargos se basan en una progresión aritmética del 15%, es decir se muestra una sucesión de números de modo que uno cualquiera (excepto el primero) es igual al anterior más una cantidad constante del 15% en este caso (Hidalgo Sollis, 2011); esto permite diferenciar un cargo de otro basados en el "Umbral de la Percepción". La percepción es la imagen mental que se forma con la ayuda de las experiencias y necesidades mediante un proceso de selección, interpretación y correlación de información, el umbral de la percepción define los límites para que podamos captar un mínimo o un máximo de magnitud y discriminar o notar diferencias en los estímulos; como lo plantea la denominada "Ley de Weber" (Echegoyen Olleta, 2010). Pero, la Ley de Weber no deja de ser subjetiva ya que los incrementos de magnitud varían de un individuo a otro, es por ello que la herramienta en cada tabla establece los umbrales necesarios para romper esta barrera que pueden ser modificados según las necesidades de cada empresa.

Cada tabla bajo este concepto y de acuerdo al cargo proporciona las coordenadas de su: capacidad de actuación, gestión interna y resultados.

FACTOR	CAI	PACIDADES I	GESTIÓN INTERNA			RESULTADOS						
CARGO	MADUREZ PROFESIONAL	DIRECCIÓN	COMPETENCIAS	PUNTOS	ACTUACION	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	PUNTOS	DECISIONES	AMPLITUD DE RESULTADOS	AGREGADO	PUNTOS	TOTAL
Vendedor	В	В	2	57	С	2 (19%)	11	В	В	3	16	84

Tabla 8: Equidad Interna

Fuente: Deloitte, 2012. Política Salarial

Al aplicar cualquier método de valoración de cargos, se debe ser objetivo teniendo en cuenta que evalúan cargos y no personas. Una vez ponderado cada factor en los cargos tipo se obtiene una sumatoria total que permite comparar los puestos según la diferencia en sus intervalos:

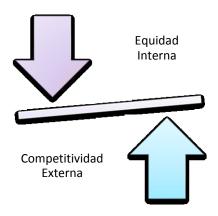
SITUACIÓN	INTERVALO	PORCENTAJE
No se percibe diferencia	0	0
Existe una diferencia apenas perceptible	1	15
Se muestra una diferencia clara	2	32
La diferencia es evidente	3 o más	52 o más

Tabla 9: Comparación de puestos

Los requisitos previos establecidos por la firma Deloitte, son:

- **1.** Conformar un comité de valoración, en lo posible integrado por los responsables de cada área funcional y en lo ideal con un consultor externo.
- 2. Capacitar al comité en la metodología utilizada en el proceso de valoración.
- **3.** Preparar una pre valoración que permita luego acelerar el proceso con el comité de la empresa.
- **4.** Trabajar junto con los descriptores de cargos y perfiles de las posiciones que serán valoradas empezando desde el más alto nivel.
- **5.** Efectuar pruebas o simulaciones con los resultados obtenidos de la valoración y los sueldos que actualmente posee cada posición y disponer de varias alternativas para la definición de una Política Salarial.

2.7.7. EQUIDAD INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA



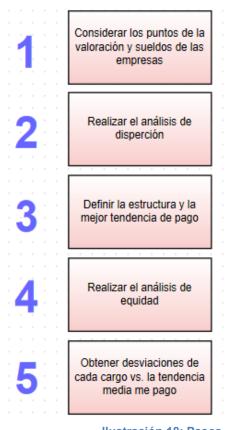
Fuente: Deloitte, 2013. Gestión Estratégica de la Remuneración Total.

Los resultados obtenidos en la valoración de cargos simplemente son la arquitectura del sistema de compensaciones, las organizaciones buscan un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa. A la hora de diseñar la estructura salarial de una organización las remuneraciones deben ser atractivas en comparación con el mercado de trabajo y el reparto interno debe ser equitativo, y por último deben ser estimulantes a nivel individual y colectivo. (Borragué, 2011)

2.7.7.1. EQUIDAD INTERNA

El objetivo de la equidad hace referencia a la necesidad de que el sistema remunerativo proporcione un trato justo a los empleados, las personas suelen medir la justicia de la compensación que reciben comparándola con los de otras personas; la equidad interna es lo que se considera que es una retribución justa dentro de las retribuciones de la propia empresa (Aguilar & Sastre, 2005). Para mantener una lógica de distribución de salarios dentro de una empresa, no deben existir diferencias injustificadas, se debe pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la compañía partiendo de sus responsabilidades y funciones. En un inicio se asocia al momento de contratación pero su crecimiento dependerá tiempo del mérito de cada individuo con el

(PricewaterhouseCoopers, 2007). Dentro de este contexto, Deloitte ha desarrollado una metodología que se adapta a las necesidades de cada empresa:



Una vez establecido los niveles de valoración se asignan los salarios fijados para cada puesto que permita proyectar la línea de pago.

La relación matemática entre la valoración y los salarios corresponde a la línea retributiva que permite determinar el nivel de desviación que existe en la empresa y tomar decisiones.

Con la nube de observación de puestos claramente definida se pueden establecer estructuras según los niveles organizacionales.

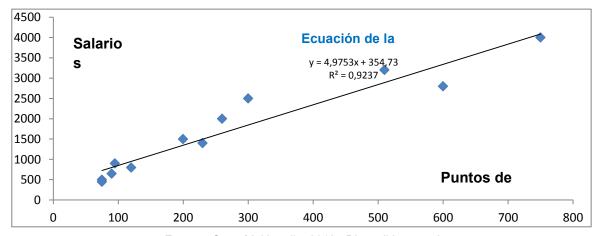
Se escoge la ecuación de la recta más adecuada a la realidad de la empresa, con dos componentes: x variable independiente, puntaje de valoración – y variable dependiente, sueldos.

La equidad interna persigue que puestos similares reciban parecidas remuneraciones. El alejamiento de cada uno de estos puntos respecto a la línea de tendencia supone respectivas inequidades.

Ilustración 18: Pasos para el análisis de equidad interna

Fuente: Deloitte, 2012. Política Salarial

Análisis de equidad interna



Fuente: Open Multimedia, 2012. Disponible en web:

http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/retribucion/retribucion/swf/equidad_interna.swf. Consulta al 16 de agosto de 2013.

Primero se representan los puntos correspondientes a cada cargo atendiendo a su valoración y remuneración. Luego para facilitar el análisis se calcula la recta de regresión simple con la nube de puntos y se obtiene la ecuación de la recta.

Ecuación de la recta

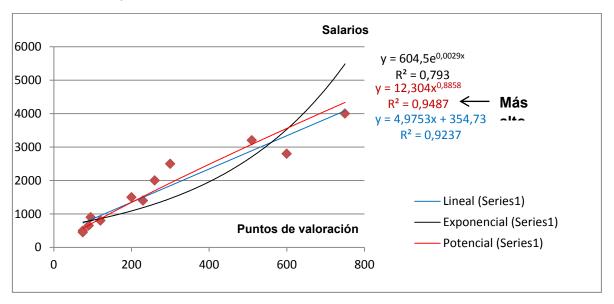
La ecuación matemática de la recta de regresión es: y = ax +b

y = retribución teórica de acuerdo al contenido de un puesto

a y b son resultantes de la regresión

a = pendiente

x = puntaje de valoración



Fuente: Open Multimedia, 2012. Disponible en web:

http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/retribucion/retribucion/swf/equidad_interna.swf. Consulta al 16 de agosto de 2013

Conjuntamente con cada ecuación se debe calcular su R², coeficiente de regresión que es una herramienta estadística que mide la correlación entre los puntos. La ecuación de la recta con el R² más alto es la que se debe aplicar a todas las estructuras. Tanto el gráfico de la regresión, la ecuación de la recta y su coeficiente de regresión se pueden calcular sin problema en el aplicativo de Office: Excel. Por último, se reemplazan los puntos de valoración en la ecuación de cada una de las estructuras para reflejar la mejor tendencia de pago que permita predecir salarios para cada uno de los cargos (Deloitte, 2012)

2.7.8. SISTEMA DE BANDAS SALARIALES

Están diseñadas para facilitar la administración de compensaciones optimizando los recursos de cada compañía. Definidas como: "El arreglo sistemático de salarios de diversos cargos de una institución, teniendo en cuenta la complejidad de los mismos y líneas de reportes", en otras palabras son un indicador de la relación entre el salario y la categoría o jerarquía de puestos agrupados por su similar responsabilidad, complejidad e impacto organizacional; presentan varios percentiles que incluyen un mínimo de sueldo y

un valor máximo. El rango en el que se ubique un empleado depende de sus características personales tales como: el desempeño en sus funciones, el valor agregado o aporte diferenciador al negocio. Más allá de constituir una herramienta para definir el salario mensual del personal, se precisa determinar la amplitud de cada categoría y valores entre categorías; así como el criterio de movilidad dentro de la categoría y entre categorías. Las estructuras salariales nacen de las necesidades particulares de cada organización, la criticidad de sus cargos y las presiones del mercado, dichas estructuras nacen una vez valorados los cargos evaluando su puntaje total. (El portal del Capital Humano, 2013)

NIVEL	CATEGORIZACIÓN	AMPLITUD DE LA BANDA						
NIVEL	CATEGORIZACION	MÍNIMO	T. CENTRAL	MÁXIMO				
1	JEFES	1819	2274	3183				
2	ANALISTAS	479	958	1818				
3	ASISTENTES	306	382	477				

Fuente: Deloitte, 2012. Política Salarial

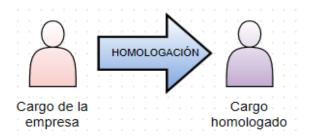
2.7.9. COMPETITIVIDAD EXTERNA

La compensación debe permitir la contratación y mantenimiento del personal dentro de la empresa, para ello es necesario mirar el mercado y establecer en qué nivel de remuneración debemos posicionarnos. Sus principales objetivos son:

- **1.** Eficiencia, los salarios son el precio del mercado laboral y representan el eje en las curvas de la oferta y la demanda.
- **2.** Equidad, atraer, retener y motivar empleados conlleva ofrecer remuneraciones competitivas con otras empresas.
- **3.** Resultados, son una variable del modelo de negocios. Su diseño y componentes comparados con los de otros competidores pueden o no ser claves para el éxito.

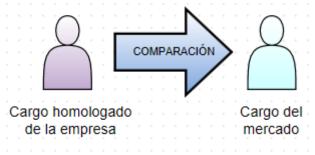
Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación se requiere:

1. La homologación de cargos, como una herramienta, permite identificar el cargo de mercado más adecuado en relación con el perfil de un puesto en la empresa. Mediante reuniones de homologación se confronta el cargo de la empresa con un cargo genérico; considerando funciones, objetivos, responsabilidades, requisitos y categorizaciones según el manual de funciones de una institución; para ello se debe seleccionar una muestra de empresas comparables a la compañía considerando otros factores como: actividad, mercado relacionado, estructura, ubicación geográfica, volumen de ventas u origen del capital.



Fuente: Deloitte, 2012. Estudio de remuneraciones y beneficios en la Industria Logística. Disponible en web: http://www.alog.cl/UserFiles/File/2012/Archivos/PresentacionDeloitte_EstudioRemuneracionesLogistica.pdf. Consulta al 19 de agosto de 2013.

2. Estudio de compensaciones, se compara el cargo homologado de la empresa con el cargo del mercado recopilando información de cada uno de los componentes de las remuneraciones; de esta manera todos los cargos de una organización pueden ser clasificados. Una práctica sana y positiva es contar con encuestas salariales que permitan testear permanentemente el posicionamiento relativo de la organización. Siempre se debe comprender que la remuneración debe satisfacer no solo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar interna



Fuente: Deloitte, 2012. Estudio de remuneraciones y beneficios en la Industria Logística. Disponible en web: http://www.alog.cl/UserFiles/File/2012/Archivos/PresentacionDeloitte EstudioRemuneracionesLogistica.pdf. Consulta al 19 de agosto de 2013.

2.7.10. ENCUESTA SALARIAL

Un análisis de compensación o encuesta salarial tiene por objetivo determinar lo que otras empresas están pagando por puestos similares a los que se investiga, esta información se emplea junto con los salarios actuales de la compañía como guía para la comparación de puestos. Es una investigación estadística que recopila datos salariales de una muestra específica de empresas. (PricewaterhouseCoopers, 2007)

Se plantean varios tipos de encuestas:

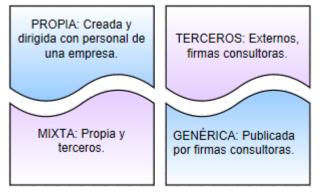


Ilustración 19: Tipos de encuesta salarial

Fuente: Deloitte, 2012. Estudio de remuneraciones y beneficios en la Industria Logística. Disponible en web: http://www.alog.cl/UserFiles/File/2012/Archivos/PresentacionDeloitte EstudioRemuneracionesLogistica.pdf.

Consulta al 19 de agosto de 2013. Modificado por el autor.

La encuesta salarial genérica de Deloitte, es un estudio sobre los niveles remunerativos, beneficios y políticas que aplican en más de 350 empresas importantes del país y se utiliza para la comparación con el mercado general. Se basa en una metodología estadística para la presentación de datos sencilla y de fácil comprensión denominados: "Estadígrafos" los más utilizados son:

- Mínimo (MIN), es el menor valor de un determinado conjunto de observaciones. Es la menor remuneración por cada cargo.
- Percentil 25 (Q1), valor que separa a una serie de observaciones en forma tal que el 75% son mayores y el 25% menores a este valor. Esto significa que el monto de la remuneración que corresponde al primer percentil es inferior al 75% del rango de remuneraciones generado por la muestra.
- Promedio o media aritmética, estadígrafo de tendencia central que se calcula sumando las remuneraciones correspondientes a una muestra y dividiendo el resultado de esta sumatoria por el número de observaciones.
- Percentil 50 o mediana (MED), estadígrafo de tendencia central que se caracteriza por ser menos sensible que el promedio aritmético ante valores extremos de la variable. Corresponde a valor que acumula el 50% de los valores de la muestra.
- Percentil 75 (Q3), valor que separa a una serie de observaciones en forma que el 25% de estas son mayores y el 75% menores a este valor. Esto significa que el monto de la remuneración que corresponde al tercer percentil es superior al 75% del rango de las remuneraciones generado por la muestra.
- Desviación estándar o típica, valor en que varía el promedio del conjunto de observaciones.
- N válidos, es la cantidad de datos disponibles para la medición de cada cargo
- Máximo (MAX), es el mayor valor de un determinado conjunto de observaciones (Deloitte, 2012).

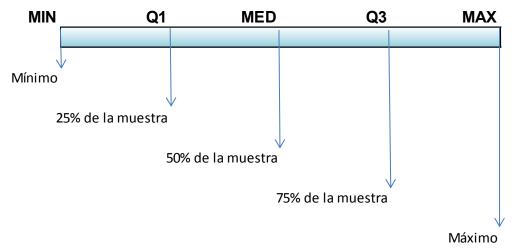


Ilustración 20: Plan de acción para aplicar la Política Salarial

Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2007. Gestión de Compensaciones. Pág. 67.

Además, presenta información por cada cargo tipo (Deloitte, 2012):

- Breve definición de la responsabilidad del cargo.
- Información salarial a nivel de país, nacional, multinacional, ciudad y tamaño.
- Información de remuneración bruta y neta. Estadígrafos referentes.
- Perfil de los ocupantes de cada puesto investigado.

Estas medidas aseguran a las organizaciones la obtención de información procesada objetivamente pero cada empresa deberá definir una posición frente al mercado y su visión de posicionamiento. Con esta herramienta se reúnen los criterios necesarios para consolidar una arquitectura de compensación con salarios razonables. (Boiarov, 2013).

2.7.11. POLÍTICA SALARIAL

Es un instrumento de gestión que mueve a las personas al logro de los fines y objetivos que resultan estratégicos para una empresa mediante la definición de criterios básicos encaminados a retribuir al personal de acuerdo con los méritos de eficacia de cada uno. Para crear un sistema de remuneración ordenado y equitativo para una compañía y para los empleados se deben observar los siguientes principios (Peréz, 2010):

- Uniformidad, en la aplicación de herramientas y métodos que garanticen un trato por igual a todos los puestos y empleados de la empresa.
- Coherencia, con los objetivos y planes estratégicos de la organización, así como de su cultura.
- Simplicidad, para lograr que el sistema retributivo sea comprendido y aceptado por todos los empleados evitando malas interpretaciones y expectativas erróneas.
- Equidad, proporcionando al empleado un pago de prestaciones competitivas pero no excesivas en el contexto comparativo, interno y externo.

 Comunicación, todos los miembros de la plantilla deben estar informados de la cuantía y la forma de pago, así como de aquellos aspectos que pueden influir en su retribución.

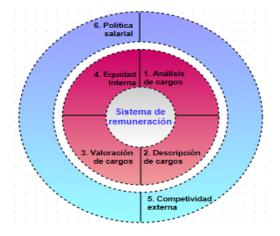


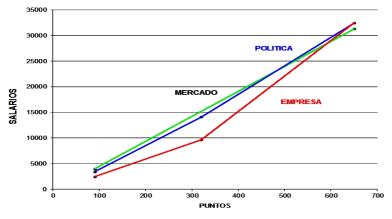
Ilustración 21: Sistema de Compensación Deloitte

Fuente: Deloitte. Gestión Estratégica de la Remuneración Total. Uruguay, 2013. Modificado por el autor.

Una adecuada política salarial debe (PricewaterhouseCoopers, 2007):

- Cumplir con las disposiciones legales laborales vigentes.
- Establecer los criterios básicos de pago.
- Fijar niveles salariales para cargos únicos y/o grupos de cargos.
- Definir la frecuencia y monto de incrementos.
- Determinar razones para otorgar aumentos.
- Optimizar la inversión en la compensación.

Frente a estas condiciones, cada empresa debe establecer su estructura salarial de manera que se administre de forma efectiva las decisiones salariales teniendo como referencia el mercado: promedio, mínimo, mediana o máximo. Esta proyección le permite tomar las medidas necesarias para lograr su objetivo de posicionamiento.



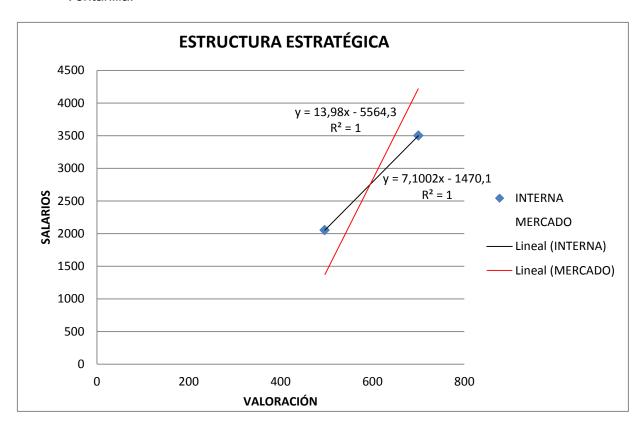
CAPÍTULO 3

3.1. POLÍTICA SALARIAL - CONSORCIO DANTON

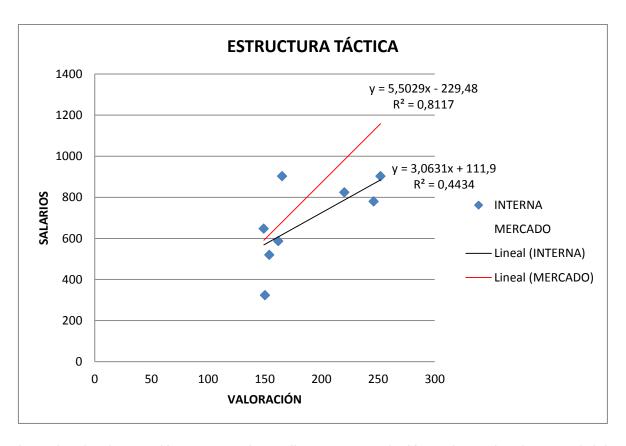
3.1.1. SITUACIÓN ACTUAL

Los descriptivos de cargos (Ver anexo 1), el aporte del cargo a los resultados de la empresa dados por los puntos de valoración de los puestos y la posición salarial interna frente a la externa permiten identificar tres estructuras con sus respectivas posiciones dentro de Consorcio Danton Revisión Vehicular:

- 3. Estructura estratégica: Gerente General y Asesor Técnico de RTV.
- **4. Estructura táctica:** Representante de la Dirección, Técnico de Sistemas y Mantenimiento, Jefe de Centro, Contador, Coordinar del Talento Humano, Técnico SSO, Medico Ocupacional y Supervisor.
- Estructura de soporte: Auditor Líder, Inspector de Línea, Conductor, Auxiliar de Compras, Auditor Junior, Secretaria, Digitadora, Auxiliar de Limpieza y Auxiliar de Ventanilla.



Los datos muestran un coeficiente de determinación de 1 debido a que solo dos cargos forman parte de esta estructura generando una relación positiva directa y además, la diferencia porcentual con respecto a la siguiente estructura es de un 49% más alta remunerativamente.



La nube de observación muestra datos dispersos en relación a la tendencia central del puesto que tiene un coeficiente de determinación de 0,4434.

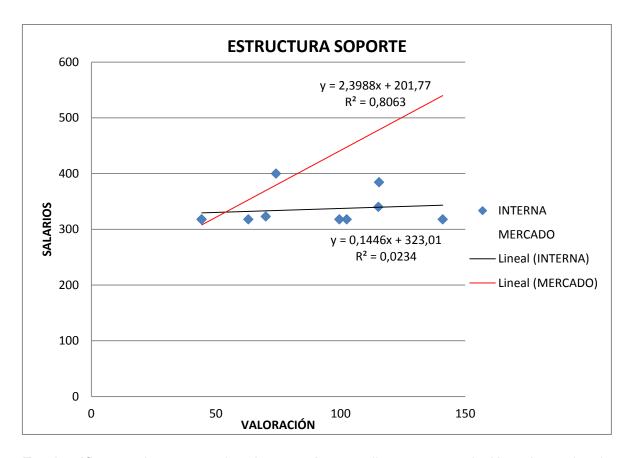
Internamente los cargos por debajo de la línea de tendencia y que deben ser tomados en cuenta para una nivelación en la política salarial son:

- Con una diferencia evidente: Médico Ocupacional
- Con una diferencia clara: Técnico SSO y Técnico de Sistemas y Mantenimiento.
- Con una diferencia apenas perceptible: Coordinador del Talento Humano

Sobre la línea se encuentran las siguientes posiciones:

- Con una diferencia evidente: Contador
- Con una diferencia clara: Supervisor
- Con una diferencia apenas perceptible: Representante de la Dirección y Jefe de Centro.

Externamente, la mayoría de los cargos con excepción de dos: Contador y Supervisor, se encuentra por debajo de la línea de tendencia **mínima** del mercado.



En el gráfico se observa que los datos están muy dispersos en relación a la tendencia central puesto que tiene un coeficiente de determinación 0,0234.

Internamente los cargos por debajo de la línea de tendencia y que deben ser tomados en cuenta para una nivelación en la política salarial son:

- Con una diferencia clara: Auditor líder, Auxiliar de Compras y Auditor Junior.
- Con una diferencia apenas perceptible: Digitadora

Sobre la línea se encuentran las siguientes posiciones:

• Con una diferencia clara: Inspector de Línea y Secretaria.

Externamente, la mayoría de los cargos con excepción de Secretaria, Auxiliar de Limpieza y Auxiliar de Ventanilla, se encuentra por debajo de la línea de tendencia **mínima** del mercado.

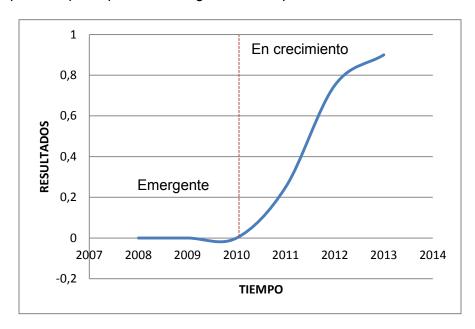
En general, se identificó como mejor tendencia de pago a curva salarial lineal y las tres estructuras muestran:

CARGOS	EQUIDAD INTERNA	% DE CARGOS
Por encima	6	35%
Por debajo	11	65%

CARGOS	EQUIDAD EXTERNA	% DE CARGOS				
Por encima	6	30%				
Por debajo	14	70%				

Según la proporcionalidad entre la importancia cuantitativa de la retribución asignada a un puesto y la incidencia del mismo en la consecución de los fines de la institución, un 65% de los cargos están por debajo de la línea de equidad interna lo que implica una distribución de recursos poco equitativa y coherente con la importancia relativa de un puesto. Con respecto al posicionamiento salarial externo se compara con el mínimo del mercado, un 70% se encuentra por debajo de la línea de equidad externa que sin correcciones oportunas o creación de una política salarial podría desembocar en un exceso de rotación de personal.

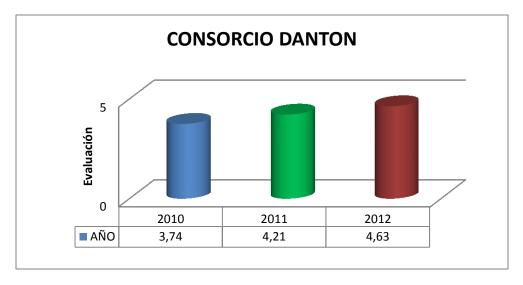
El ciclo de vida de negocio ubica a Consorcio Danton al ser una empresa joven dentro de una etapa de crecimiento en el cual la certificación en Normas ISO de Gestión de Calidad 9001 y Gestión ambiental 14001 le están dando la madurez en sus procesos pero una clara ventaja competitiva está en la fidelización de su personal a través de una política salarial equitativa que le permitirían llegar a una etapa de estabilidad.



Fuente: Pande, Petter; Neuman, Robert & Cavanagh Roland. Las claves prácticas de Seis SIGMA. Madrid, 2044. Pág. 198 – 200. Modificado por el autor.

3.1.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez aplicada la herramienta (Ver anexo 2) se registraron los siguientes resultados bajo un enfoque estadístico:



La tendencia desde la primera evaluación de desempeño realizada en 2010 es en aumento, con relación al periodo anterior se logró una variación positiva de 0,42 puntos. La puesta en práctica de este proceso ha permitido iniciar una cultura de evaluación y aplicada la herramienta de evaluación apreciamos que existe un espacio de confianza para que interactúen los empleados con sus superiores como un producto de una eficaz campaña de comunicación y respaldados por los resultados obtenidos.

Este proceso metodológico empleado para recoger información fue participativo caracterizado por una buena y directa comunicación. La evaluación se desarrolló bajo un enfoque objetivo con un 100% de aprobación ya que las calificaciones fueron aceptadas por el personal sin presentarse hasta la fecha ninguna solicitud de revisión.

Los resultados obtenidos responden de manera fehaciente a la valoración consignada por el evaluador, de acuerdo a las calificaciones obtenidas un 95% del personal evaluado logro el puntaje óptimo para empresa por lo que no se tomara ningún plan de acción inmediato para reforzamiento de procesos pero se mantendrá bajo monitoreo mensual por el jefe inmediato del 5% restante.

Las personas con mayor puntuación dentro de cada perfil serán los encargados de capacitar al personal nuevo (Capacitadores).



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

3.2.3. PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL EQUITATIVA



Elaboró: Ing. Paulina Peralta	Revisó:	Aprobó:
Cargo: Coordinador del TH	Cargo:	Cargo:
Fecha: 2013/11/23	Fecha:	Fecha:



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

CONTENIDO:

- 0. HOJA DE MODIFICACIONES
- 1. OBJETIVO
- 2. ALCANCE
- 3. **DEFINICIONES**
- 4. REFERENCIAS
- 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
- 6. PROCEDIMIENTO
- 7. REGISTROS
- 8. ANEXOS



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

0. HOJA DE MODIFICACIONES

		Fecha	Fecha	Fecha
No. Revisión	Tipo de Modificación	Revisión	Aprobación	Emisión
00	Original	2013-11-23		



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

El cumplimiento del sistema de remuneración se normará en base al presente Reglamento de Aplicación con el fin de crear un procedimiento ordenado y equitativo en la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía.

- **1. OBJETIVO:** Proporcionar las políticas, normas y procedimientos sobre el sistema salarial aplicable al personal de Consorcio Danton, de manera que dicho sistema sea claro y consistente para todos los empleados.
- **2. ALCANCE:** Las políticas, normas y procedimientos aquí contenidos serán aplicados a todos los trabajadores con un contrato a tiempo fijo o indefinido con la empresa.

3. DEFINICIONES:

- 3.1. Reconocimiento por eficiencia: Es el reconocimiento otorgado por la institución a los empleados que durante un periodo de tiempo han demostrado eficiencia en el desempeño de su cargo, reflejado en la evaluación de desempeño ejecutada según los respectivos lineamientos establecidos.
- **3.2. Productividad:** Es el desempeño global de la institución entendido como el índice de rentabilidad en términos reales generado por el esfuerzo de los empleados.
- 3.3. Sueldo: Es la cantidad mínima de dinero que se paga a un empleado por sus servicios prestados en un mes calendario de trabajo, efectuado en cuarenta horas semanales; como se puede deducir del concepto, tiene relación con las personas que desarrollan sus actividades en oficinas y el pago se hace en periodos de tiempo quincenal o mensual.
- **3.4. Compensaciones:** son beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores su naturaleza puede ser monetaria o no monetaria.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- 4.1. Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad.
- 4.2. Manual de la Gestión del Talento Humano por Competencias
- 4.3. Evaluación de Desempeño
- 4.4. Código de Trabajo Vigente
- 4.5. Normativas del IESS
- 4.6. Normativas del MRL



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

5. RESPONSABLES: Queda a criterio de la Gerencia General la asignación de los sueldos de las nuevas contrataciones siempre dentro del rango o banda salarial establecido para el cargo. El responsable de Recursos Humanos, realizará anualmente el análisis capacidades de actuación, gestión interna y resultados de los puestos de la empresa, enviando a la Gerencia General las recomendaciones que considere conveniente para garantizar una equidad interna. Además, efectuará anualmente una encuesta del mercado de salarios a efecto de comparar con los salarios internos y efectuar propuestas a fin de mantener los sueldos de Consorcio Danton competitivos en el mercado.

6. PROCEDIMIENTO

- En el mes de enero de cada año, la unidad de Recursos Humanos presentará a la Gerencia General los resultados anuales de las evaluaciones de desempeño y la propuesta de premio para los empleados cuyos promedios estén dentro del puntaje óptimo, para su aprobación. Cualquier tipo de premio o bonificación se aplicará en función al sueldo fijo.
- Las escalas se ajustaran cada año en su amplitud para manejar la equidad interna con flexibilidad, actualmente se definió una amplitud de 25%.

6.1. POLÍTICAS GENERALES

- **6.1.1.** Consorcio Danton podrá incrementar los salarios siempre que la institución obtenga un índice de productividad superior al Índice de Precios de Consumidor (IPC) publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- **6.1.2.** Los ajustes al salario mínimo aprobados por el Gobierno producirá automáticamente un incremento en los mínimos de las bandas salariales, que estén por debajo de ese salario.
- **6.1.3.** El incremento de salarios aplicado a discreción del empleador buscará alinear los cargos, identificados en cada estructura, por debajo de la línea de equidad interna y externa y frenar los cargos ubicados por encima.
- **6.1.4.** El reconocimiento por desempeño será independiente a los incrementos dados por Ley en sus decretos salariales y se efectuarán en fechas distintas.
- **6.1.5.** Los incrementos por razón de cambio a un cargo de mayor responsabilidad podrán efectuarse en cualquier tiempo después de concluido el periodo de prueba del empleado en el nuevo puesto.



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

6.1.6. En caso de considerarse necesario, la Gerencia General podrá autorizar nombrar temporalmente a un empleado previo a la promoción de un ascenso.

6.1.7. La unidad de Recursos Humanos deberá mantener un archivo actualizado sobre el nivel académico de los empleados a fin de contar con la información oportuna e idónea a considerar en caso de movimientos de personal. Todo empleado con un contrato a tiempo fijo que se esfuerce por mejorar su nivel académico o técnico por encima de los requerimientos del puesto, será acreedor a una bonificación por educación de carácter permanente de acuerdo a la siguiente tabla:

Graduado en carreras técnicas	5%
Constancia de universidad que certifique que ha egresado	3%
Título de tercer nivel	7%
Maestría	10%

Para ser acreedor a este estímulo las carreras escogidas deberán ser afines a las necesidades de la Revisión Técnica Vehicular y las funciones del puesto.

6.2. NORMAS

Todo empleado que supere el periodo a prueba establecido en su contrato tendrá derecho a los beneficios que proporciona la compañía:

BENEFICIOS TANGIBLES:

- Emergencia médica y odontológica, para el trabajador: el 100% de este costo conjuntamente con el 15% del total del seguro para la familia serán asumidos por la empresa.
- Préstamos, en caso de un monto menor o igual a 400 USD se considerará como un anticipo al sueldo ganado y si es mayor 400 USD como un préstamo, en cualquiera de los dos casos los valores descontados se harán mensualmente al rol de pagos. El monto solicitado por un funcionario no podrá exceder a tres salarios básicos.
- Apoyo alimenticio, se entregará al empleado la tarjeta de descuento del comisariato "Supermaxi".
- Ropa de trabajo, se entregará ropa y equipo de trabajo para el personal en función de la actividad que desempeñe.



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

 Estacionamiento, se brindará a todo el personal sitios de parqueo para sus vehículos.

- Reconocimiento para profesionales eficientes:
 - Reconocimientos financieros, el empleado del mes se hará acreedor a medio día de descanso como gratificación a su mérito y el empleado del año tendrá dos días de descanso como retribución a su logro.
 - Reconocimiento no financiero, se felicitará públicamente a los empleados y se adjuntará a su carpeta un memo escrito al trabajador elegido como mejor empleado tanto del mes como del año.

BENEFICIOS INTANGIBLES:

- Tecnología de punta, la empresa cuenta con equipos para la Revisión Técnica Vehicular de calidad internacional que garantiza y favorece el compromiso y motivación del personal.
- Oportunidades de capacitación, el empleado participará en programas de formación, capacitación y entrenamiento posterior a la detección de las necesidades de capacitación.
- Oportunidades de promoción, ascenso y desarrollo profesional, los funcionarios que mantengan niveles de eficiencia y desempeño altos podrán desarrollarse en cargos superiores al que ocupa para lo cual deberá cumplir con los requisitos del puesto según lo establecido en el Manual de la Gestión del Talento Humano por Competencias.

6.2.1. INCREMENTO SALARIAL

Los aumentos del salario del personal de Consorcio Danton pude generarse por dos vías según el área de trabajo.

- 1. Cambios en disposiciones legales
- 2. Reconocimiento al buen desempeño

Cambios en disposiciones legales, el procedimiento para su implementación es el siguiente:



Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Rev. 00

CUENCA - ECUADOR

 La unidad de Recursos Humanos investigará en la INEC el Índice de Precios del Consumidor e informará a la Gerencia General, el cual trabajará en la propuesta del incremento salarial y la presentará al Directorio a más tardar hasta el 15 de enero de cada año.

 Al aprobar el Directorio el porcentaje de ajuste en cumplimiento de las disposiciones legales se incrementará automáticamente el salario.

En el caso que los incrementos se generan como premio a la eficiencia:

De acuerdo a los lineamientos sobre la evaluación de desempeño, el reconcomiendo se establecerá en base al puntaje obtenido. La matriz de mérito es construida en función al presupuesto autorizado y establece rangos salariales alrededor de la línea de política como una forma de establecer límites de control para el manejo de los cargos sobrepagados o subpagados que hoy existen en la empresa:

Puntaje de evaluación		Niveles esperados del número de empleados en sus resultados de desempeño	Aumento del Mérito (por debajo del punto medio)	Aumento del Mérito (por encima del punto medio)		
5	Excede significativamente las expectativas	10%	8%	6%		
4	Excede frecuentemente las expectativas	20%	7%	5%		
3	Cumple las expectativas	55%	5%	3%		
2	Cumple algunas de las expectativas	10%	0%	0%		
1	No cumple las expectativas	5%	0%	0%		

La agrupación de cargos se estableció en base a categorías de responsabilidad de acuerdo con las valoraciones definidas por la empresa, en cuatro diferentes niveles:



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

NIVEL 1 – GERENTES
GERENTE GENERAL
ASESOR TÉCNICO DE RTV
NIVEL 2 – JEFES
REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
TÉCNICO DE SISTEMAS Y MANTENIMIENTO
JEFE DE CENTRO
CONTADOR
COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO
NIVEL 3 – SUPERVISORES
TÉCNICO SSO
MÉDICO OCUPACIONAL
SUPERVISOR
NIVEL 4 – OPERATIVOS
NIVEL 4 – OPERATIVOS AUDITOR LÍDER
AUDITOR LÍDER
AUDITOR LÍDER INSPECTOR DE LÍNEA
AUDITOR LÍDER INSPECTOR DE LÍNEA CONDUCTOR
AUDITOR LÍDER INSPECTOR DE LÍNEA CONDUCTOR AUXILIAR DE COMPRAS
AUDITOR LÍDER INSPECTOR DE LÍNEA CONDUCTOR AUXILIAR DE COMPRAS AUDITOR JUNIOR
AUDITOR LÍDER INSPECTOR DE LÍNEA CONDUCTOR AUXILIAR DE COMPRAS AUDITOR JUNIOR SECRETARIA
AUDITOR LÍDER INSPECTOR DE LÍNEA CONDUCTOR AUXILIAR DE COMPRAS AUDITOR JUNIOR SECRETARIA DIGITADORA

NIVEL	CATEGORIZACIÓN
Nivel 1	GERENTES
Nivel 2	JEFES
Nivel 3	SUPERVISORES
Nivel 4	OPERATIVOS



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

Después de establecer las bandas de equidad interna se define:

- Los salarios de contratación y promoción para cada cargo será el mínimo de cada banda.
- Los cambios de cargos dentro de una misma categoría no implican aumentos salariales, salvo en aquellos casos que se encuentran por debajo de la tendencia media de pago.
- Si algún puesto incrementa las responsabilidades se deberá valorar la posición con el fin de identificar posibles cambios en el nivel del puesto, lo cual no siempre implicará una nivelación salarial.

		AMPLITUD DE LA BANDA					
		MÍNIMO	TENDENCIA	MÁXIMO			
NIVEL	CATEGORIZACIÓN	IVIIIVIIVIO	CENTRAL				
Nivel 1	GERENTES	1388	2776	4164			
Nivel 2	JEFES	604	753	1385			
Nivel 3	SUPERVISORES	518	575	604			
Nivel 4	OPERATIVOS	318	337	516			

6.3. OTROS PREMIOS

Los empleados que obtengan tres evaluaciones de desempeño consecutivas dentro del puntaje óptimo se harán acreedores a un reconocimiento especial definido por la Gerencia General.

6.4. SANCIONES

Dentro de la política se debe considerar además del premio al desempeño eficiente, castigo al desempeño por debajo de los niveles requeridos:

- **6.4.1.** Cuando un empleado obtenga en su evaluación un puntaje regular, a discreción del empleador se le dará seguimiento mediante una nueva evaluación o se podrá dar por terminada su contratación.
- **6.4.2.** Los colaboradores que reciban una sanción disciplinaria dentro del periodo evaluado por parte de su Jefe inmediato en cualquiera de los casos citados a continuación no recibirán bonificación:



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR02

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

- Incumplimiento en el uso de equipos de protección.
- Reportes de servicio no conforme, tales como: incidentes y quejas de los clientes tanto internos como externos.
- Bajos índices de eficacia de la revisión, debido a revisiones mal realizadas.
- Grado de satisfacción al cliente, en el total de respuestas insatisfechas e indiferentes.
- Demás disposiciones establecidas en el Reglamento Interno.

6.5. OTRAS DISPOSICIONES

Todo lo que no esté especificado en el presente documento quedará a criterio de la Gerencia General.

7. REGISTROS:

NOMBRE	CÓDIGO	TIEMPO RETENCIÓN	RESPONSABLE			
Valoración de cargos – Equidad interna	FL	1 Año	GG – RR.HH – JC			
Estadígrafo salarial – Equidad externa	FL	1 Año	GG			
Propuesta salarial	FL	1 Año	GG			

GG = GERENTE GENERAL

JC = JEFE DE CENTRO

RR.HH = COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO

FL = FORMATO LIBRE

8. ANEXOS:

CARGOS VALORADOS EQUIDAD

													AMPLI	AMPLITUD DE LA BANDA (25%)		DESVIACION		
#	CARGO	ESTRUCTURAS	CAPACIDADES DE ACTUACION	Puntos	GESTION INTERNA	Puntos	RESULTADOS	Puntos	VALORACIÓN TOTAL	SALARIOS	MINIMO MERCADO	DIFERENCIA %	MINIMO	TENDENCIA CENTRAL	MAXIMO	MINIMO	TENDENCIA CENTRAL	MAXIMO
1	GERENTE GENERAL	ESTRATÉGICO	EE3	350	F4	175	FD-4	175	700	3500	4222		2800	3500	4375	25%	0%	-20%
2	ASESOR TÉCNICO DE RTV	ESTRATÉGICO	EE-2	264	F4	132	ED3	100	496	2052	1370	29%	1641	2052	2564	25%	0%	-20%
3	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	TÁCTICO	CD2	152	D3	50	DC3	50	252	903	1218	49%	707	884	1105	28%	2%	-18%
4	TÉCNICO DE SISTEMAS Y MANTENIMIENTO	TÁCTICO	CD3	152	D3	44	CC+4	50	246	780	1040	2%	693	866	1082	13%	-10%	-28%
5	JEFE DE CENTRO	TÁCTICO	CC+3	132	D3	38	DB4	50	220	824		10%	629	787	983	31%	5%	-16%
6	CONTADOR	TÁCTICO	CC+2	115	D2	25	CC2	25	165	903		25%	495	618	773	83%	46%	17%
7	COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO	TÁCTICO	CC2	100	D3	29	CC3	33	162	587	833	2%	486	608	760	21%	-4%	-23%
8	TÉCNICO SSO	TÁCTICO	CC2	100	D+2	25	DB2	29	154	520		5%	467	584	730	11%	-11%	-29%
9	MÉDICO OCUPACIONAL	TÁCTICO	CB+2	87	D3	25	DB3	38	150	323	451	2%	458	572	715	-29%	-43%	-55%
10	SUPERVISOR	TÁCTICO	CC-2	87	D2	19	CC4	43	149	647		1%	455	569	711	42%	14%	-9%
11	AUDITOR LÍDER	SOPORTE	CC2	100	D2	22	CB2	19	141	318		5%	274	343	429	16%	-7%	-26%
12	INSPECTOR DE LÍNEA	SOPORTE	CB2	76	C2	14	BC+3	25	115	384		18%	272	340	425	41%	13%	-10%
13	CONDUCTOR	SOPORTE	BC3	87	B+1	12	BB3	16	115	340		0%	272	340	425	25%	0%	-20%
14	AUXILIAR DE COMPRAS	SOPORTE	BC-2	66	C2	15	BC3	22	103	318	465	11%	271	339	424	17%	-6%	-25%
15	AUDITOR JUNIOR	SOPORTE	BC-2	66	C+2	15	CB2	19	100	318		3%	271	339	423	17%	-6%	-25%
16	SECRETARIA	SOPORTE	BB2	57	B2	9	AA3	8	74	400	380	26%	269	336	420	49%	19%	-5%
17	DIGITADORA	SOPORTE	BB-2	50	B2	8	AB+3	12	70	323	330	6%	268	336	419	20%	-4%	-23%
18	AUXILIAR DE LIMPIEZA	SOPORTE	AA2	33	A1	3	AA3	8	44	318	330	37%	266	333	416	19%	-4%	-24%
19	AUXILIAR DE VENTANILLA	SOPORTE	AA2	33	A1	3	AA3	8	44	318		0%	266	333	416	19%	-4%	-24%

COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN

ANÁLISIS DE R²

	R ²						
	LINEAL	POTENCIAL					
ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	1	1	1				
ESTRUCTURA TÁCTICA	0,4434	0,4002	0,4199				
ESTRUCTURA SOPORTE	0,0234	0,0259	0,0459				

ECUACIONES DE LAS ESTRUCTURAS

E1 (estratégica): y = 7,1002x - 1470,1

E2 (táctica): y = 3,0631x + 111,9

E3: (soporte) y = 0.1027x + 328.34

CONCLUSIONES

Si bien el salario es el resultado de la oferta y la demanda de trabajo, el mercado laboral es una construcción social donde las disposiciones de ley, la capacidad de pago de una compañía y la tasa de inflación juegan en un rol importante por lo que establecer una política salarial es una función critica de la administración de recursos humanos, se busca un sistema de recompensas y castigos para mantener a los empleados dentro de comportamientos esperados; recompensando un buen desempeño y castigando actuaciones y resultados inadecuados. Para lograrlo, es necesario conjugar una serie de pasos que soporten el proceso: descriptivos y valoración de cargos y funciones y análisis de equidad interna y externa que permitan a una empresa tomar un rumbo en cuanto a la remuneración de su personal.

Efectivamente al anclar esta política al subproceso de evaluación de desempeño se logra una serie de implicaciones positivas en el desempeño del personal, tal como se evidencia en la empresa en estudio; pero en este proceso también se sancionará a las personas que no están dentro de los estándares requeridos lo que le dará a la organización una flexibilidad para responder rápidamente ante requerimientos de personal. Además, permite incluir al desempeño como criterio base de reconocimiento individual, grupal y organizacional; para Consorcio Danton la propuesta de Política Salarial Equitativa le permitirá no solo brindar prestaciones y beneficios a sus empleados sino toda una experiencia laboral para retener a sus talentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E., & Sastre, M. (2005). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico.
- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Granica.
- Arganduña, A. (2010). Las Virtudes en la Teoria de la Acción Humana. *IESE, Business School*, 8 -11.
- Boiarov, S. (Agosto de 2013). *Especialistas en Compensaciones y Teletrabjo*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de http://boiarov.com.ar/home/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=30
- Borragué, M. (2011). Equidad Intena vs. Competitivida Externa. Advice.
- C. Neffa, J. (2003). El Trabajo Humano. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Hymanitas.
- Cevallos, C. (2011). Administración de Salarios y Gestión de Recompensas. Quito: Sanillana.
- Cuenca, G. A. (2010). Ordenanza de constitución, organización y funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP. Cuenca.
- Cuenca, I. M. (2007). Ordenanza que norma el Establecimiento del Sistema de Revisión Técnica Vehicular de Cuenca y delegación de competencias a Cuencaire. Cuenca.
- Cuenca, N. D. (2007). Contrato de Inversión Privada y Prestación del Servicio. Cuenca.
- Danton, C. (2012). Manual SIGCMA. Instructivo, Cuenca.
- Deloitte. (2008). Transformaciones de los Sistemas Salariales. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/search/index.htm?searchKeywordsField=tr ansformacion++de+los+sistemas+salariales&searchKeywordsFieldDefault=B%C3 %BAsqueda&searchBtn.x=0&searchBtn.y=0
- Deloitte. (2011). Caplitalizando Talento. Human Capital Services.
- Deloitte. (Marzo de 2012). *Human Capital Consulting*. Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de http://www.alog.cl/UserFiles/File/2012/Archivos/PresentacionDeloitte_EstudioRem uneracionesLogistica.pdf
- Deloitte. (2012). Política Salarial. Brochure Human Capital.

- Echegoyen Olleta, J. (Mayo de 2010). *Psicología Científica y Filosófica*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de Tipos de umbral: http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Umbral.htm
- El portal del Capital Humano. (Enero de 2013). *Escalas salariales: es la hora de la estrategia*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=22&t=escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia
- Endesa. (2006). Política y Procedimientos de Compensaciones. *Recursos Humanos*, 14 15.
- Ernst & Young Consultores. (2010). Manual del Director de Recursos Humanos. En G. p. Competencias.
- Fernández, L. (2007). Retribución variable y permanencia: Retencion Bonus. *Equipos & Talento*.
- Fernández, M. (2004). Anális y descripción de puestos de trabajo. España: Diaz de Santos S.A.
- Fides Buró Soluciones Tributarias. (2013). Salarios Básico para los trabajadores del sector privado. *FIDESBUR*Ó.
- Gestión Economía y Sociedad. (4 de Diciembre de 2013). *Gestión Economía y Sociedad*. Recuperado el 31 de Febrero de 2014, de http://www.revistagestion.ec/?p=9783
- Grandes Empleadores. (2011). La remuneración no monetaria. Ekos Negocios, 165 168.
- Hidalgo Sollis, L. (Septiembre de 2011). *Matemáticas Aplicadas*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de Progresión Aritmética y Geométrica: http://licmat.izt.uam.mx/notas de clase/laura hidalgo2.pdf
- Huertas, J. (2013). Compensación o remuneración. Atom.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (s.f.). *INEN*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de http://www.inen.gob.ec/
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (7 de Enero de 2014). *INEC*. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2013-con-una-inflacion-de-270/
- Jiménez Fernández, R. (2008). Sistemas de Compensación Total. *Factor Humano en el S. XXI*(68).
- Lara, G. (2008). La Retribución. IE Business School.
- Marín Ruíz, H. (2011). Planeación Estratégica de las compensaciones. *Talent Solutions*.

- Ministerio de Relaciones Laborales. (Enero de 2014). *MRL*. Recuperado el 29 de Enero de 2014, de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/
- Monroy Antón, A. (2006). Análisis financiero de la empresa. McGraw-Hill.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2003). Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de http://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/wages/lang--es/index.htm
- Peréz, E. (Mayo de 2010). *Thinking People*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/blog-thinking-people/algunas-claves-y-consejos-de-politica-retributiva/
- Ponce Talacón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diágnosticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
- PricewaterhouseCoopers. (2007). Gestión de Compensaciones.
- PricewaterhouseCoopers. (2007). Qué es la remuneración. Gestión de compensaciones.
- Rivas, E. (2000). Cálculo del costo del personal y su impacto en la Economía. ESPOL.
- RRHH WEB. (2010). *La web de los Recursos Humanos y el empleo*. Recuperado el 31 de Julio de 2013, de www.rrhh-web.com/analisdepuesto4.html
- San Román, T. (2007). El nuevo reto de las organizaciones: la gestión de la compensación total. *Capital Humano*.
- Sanchez Martinez, E. (2010). Valuación de puestos. *Administración de Recursos Humanos*.
- X. Estrada, R. (2010). El mercado salarial y laboral en el Ecuador. IDE Business School.

ANEXOS

ANEXO 1: PERFILES

4 IDEN	TITO A CIÓNI DEL CARCO				
	TIFICACIÓN DEL CARGO				
Denominación del cargo	Gerente General				
Årea/Departamento	Administración				
Lugar de trabajo	Azuay, Cuenca, CRTV				
Dependencia Funcional	Directorio				
Comunicaciones Colaterales	Directorio, asistencia lega	ıl y depa	ırtament	os de la	empresa.
Puestos de supervisión directa	Representante de la direc RTV, Coordinador del Tale y Mantenimiento y Jefe de	ento Hun	nano, Té		
Fecha de la última revisión	Noviembre, 2013				
2. OE	BJETIVO DEL CARGO				
Representar y administrar los recursos humanos, eficaz con la finalidad de efectuar disposiciones d control de procesos internos. GG.5.6.PR01	•		•		
3. FUNCIONES PRINCIPAL	LES	F	ı	С	TOTAL
Organizar, dirigir, coordinar y controlar el correcto f empresa.	funcionamiento de la	5	5	5	30
Apoyar y supervisar a los funcionarios de la empres de normativas y lineamientos.	sa, evaluando el cumplimiento	5	5	5	30
Cumplir y hacer cumplir las decisiones del directori	io.	5	5	4	25
Representar a la sociedad y administrar su patrimo	onio.	5	4	4	21
Desarrollar un plan anual de objetivos a ser cumplic		1	5	4	21
Asignación de tareas y responsabilidades a sus su		4	4	4	20
Elaboración informes para el Directorio sobre el tral		2	4	4	18
Otras tareas encomendadas por el directorio	Bajo desarronado.	<u>-</u>	4	3	13
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEI	DIO AMPIENTE CCO	F	1	C	TOTAL
Dotar de todos los recursos técnicos, humanos y fi		Г		C	TOTAL
los objetivos y metas del Sistema de Gestión de Control y SSO		5	5	5	30
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estable instructivos de cada Sistema de Gestión y sus disp	•	4	4	4	20
4. [PERFIL DEL CARGO			I.	l .
Educación Formal	Tercer Nivel (Carreras afin	es)			
	Deseable: Cuarto Nivel				
Experiencia	De 4 años en adelante en	activida	des sim	ilares.	
4.1. COM	PETENCIAS REQUERIDAS				
OF	RGANIZACIONALES				
Trabajo en equipo	3 .	AVANZA	ADO		
Responsabilidad		AVANZA			
Ética		AVANZA			
Orientación a resultados	FUNCIONALES	AVANZA	ADO		
Liderazgo		AVANZA	ADO		
Orientación al cliente interno y/o externo		AVANZA			
Pensamiento analítico		AVANZA			
Dirección y toma de decisiones	3 .	AVANZA	ADO		
Compromiso	3.	AVANZA	ADO		
Credibilidad		AVANZA	ADO		
	TÉCNICAS				
Gestión administrativa y financiera	3.	AVANZA			
Legislación (NORMATIVA VIGENTE)	3.	AVANZA	ADO		
Legislación (NORMATIVA VIGENTE) Conocimientos técnicos (ADM)	3. 3.	AVANZA AVANZA	ADO ADO		
Legislación (NORMATIVA VIGENTE) Conocimientos técnicos (ADM) Resolución de conflictos	3. 3. 3.	AVANZA AVANZA AVANZA	ADO ADO ADO		
Legislación (NORMATIVA VIGENTE) Conocimientos técnicos (ADM)	3. 3. 3. 3.	AVANZA AVANZA	ADO ADO ADO ADO		

	1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Denominación del cargo	Secretaria					
Área/Departamento	Administración					
Lugar de trabajo	Azuay, Cuenca, CRTV					
Dependencia Funcional	Gerencia General					
Comunicaciones Colaterales	Demás departamentos					
Puestos de supervisión directa	N/A					
Fecha de la última revisión	Noviembre, 2013					
recha de la didina revision	2. OBJETIVO DEL CARGO					
Gestionar y brindar asistencia a la Gereno tareas administrativas.		apoyo en	la coor	dinación	y logística	
3. FUNCIONES PR	INCIPALES	F	I	С	TOTAL	
Custodiar y entregar los insumos de RTV (a	dhesivos - facturas)	5	5	3	20	
Realizar las estadísticas diarias de RTV		5	4	3	17	
Atender y redirigir reclamos de clientes intel	nos y externos	5	3	3	14	
Atender y filtrar llamadas telefónicas		5	3	1	8	
Gestionar la agenda de trabajo del Gerente	General	4	3	1	7	
Otras tareas que por necesidad de la empre realizarlas.	sa tenga la responsabilidad de	1	2	3	7	
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDA	AD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	I	С	TOTAL	
Cumplir los procedimientos establecidos en Sistema Integrado de Gestión de Calidad, N		3	4	2	11	
	4. PERFIL DEL CARGO					
Educación Formal	Egresado o estudiante e	n Ing. Co	mercial o	carrera	as afines	
Experiencia	Experiencia de 1 año en	adelante	en activ	idades s	imilares.	
4.	1. COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	ORGANIZACIONALES					
Trabajo en equipo	2	INTERMI	EDIO			
Responsabilidad	2	INTERMI	EDIO			
Ética	3	S AVANZA	ADO			
Orientación a resultados	3	S AVANZA	ADO			
	FUNCIONALES					
Liderazgo		N/A				
Orientación al cliente interno y/o externo	3	S AVANZA	ADO			
Pensamiento analítico	2	INTERMI	EDIO			
Dirección y toma de decisiones		N/A				
Compromiso	2	2 INTERMEDIO				
Credibilidad	2	INTERMI	EDIO			
	TÉCNICAS					
Destreza numérica	2	INTERMI	EDIO			
Conocimiento de herramientas microinformá	ticas 2	INTERMI	EDIO			
Empatía	2	INTERMI	EDIO			
Carra mia ani dan anna dia a		INITEDA	-DIO			

Comunicación asertiva

2 INTERMEDIO

Denominación del cargo Asesor Técnico de RTV

Área/Departamento Administración

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Gerencia General

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Diseñar y aplicar estrategias para dar soluciones a problemas relacionados con la Revisión Técnica Vehicular y búsqueda de nuevos nichos de mercado.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Planear, organizar y dirigir las actividades de crecimiento de operaciones mediante el establecimiento de políticas y estrategias.	3	5	4	23
Participar en licitaciones en territorios donde aun no se tienen CRTV	2	5	4	22
Buscar nichos de oportunidades de negocios	5	3	2	11
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	1	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y	4	3	2	10

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel: carreras afines

Experiencia De 3 años en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 3 AVANZADO
Responsabilidad 3 AVANZADO
Ética 3 AVANZADO
Orientación a resultados 3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo 3 AVANZADO
Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO
Pensamiento analítico 3 AVANZADO

Dirección y toma de decisiones 3 AVANZADO

Compromiso 3 AVANZADO

Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Contactos en el mercado 2 INTERMEDIO
Conocimientos técnicos (Marketing) 3 AVANZADO
Habilidades de negociación 3 AVANZADO
Manejo de paquetes utilitarios 3 AVANZADO

Denominación del cargo Representante de la Dirección

Área/Departamento Administración

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

 Dependencia Funcional
 Gerencia General

 Comunicaciones Colaterales
 Demás departamentos

Puestos de supervisión directa Auditor líder y Auditor junior

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Asegurar el cumplimiento de los planes y programas de los Sistemas de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y SSO, para contribuir a la consolidación de la empresa en la excelencia de satisfacción al cliente. GG.5.6.PR01

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Informar y entregar al Gerente General toda la información sobre el desempeño de los Sistemas de Gestión para su respectiva revisión y/o aprobación.	4	4	4	20
Realizar los tramites necesarios para la obtención de la Certificación	1	5	3	16
Implementar, ejecutar y monitorear el POA (Plan operativo anual)	3	4	3	15
Promover el conocimiento de los requisitos de los clientes a lo largo de la organización y en los niveles que corresponda.	4	3	3	13
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Asegurar que se establezcan, pongan en práctica y mantengan los procedimientos de los diferentes Sistemas de Gestión para su efectivo funcionamiento.	5	5	5	30
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos de cada Sistema de Gestión y sus disposiciones legales.	5	5	5	30

4. PERFIL DEL CARGO

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Educación Formal Tercer Nivel (Carreras afines)

Habilidades de negociación

Planificación estratégica

Manejo de paquetes utilitarios

Deseable: Cuarto Nivel

3 AVANZADO

3 AVANZADO

3 AVANZADO

Experiencia De 3 años en adelante en actividades similares.

ORGANIZAC	IONALES
Trabajo en equipo	3 AVANZADO
Responsabilidad	3 AVANZADO
Ética	3 AVANZADO
Orientación a resultados	3 AVANZADO
FUNCION	ALES
Liderazgo	3 AVANZADO
Orientación al cliente interno y/o externo	3 AVANZADO
Pensamiento analítico	3 AVANZADO
Dirección y toma de decisiones	3 AVANZADO
Compromiso	3 AVANZADO
Credibilidad	3 AVANZADO
TÉCNIC	CAS
Gestión de procesos	3 AVANZADO
Auditoría de Gestión	3 AVANZADO
Conocimientos técnicos (SIX SIGMA)	3 AVANZADO

Denominación del cargo Auditor Líder

Área/Departamento SIGCMA

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Representante de la dirección

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directaAuditor JuniorFecha de la última revisiónNoviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Supervisar y coordinar las actividades de auditoria y organizar el grupo de trabajo para comprobar en campo si se esta actuando con lo establecido en los Sistemas de Gestión: Calidad - Medio ambiente - SSO. RD.8.2.2.PR01

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Mantener reuniones con el equipo auditor y analizar las evidencias para que sean pertinentes, suficientes y permitan la deducción con respecto al cumplimiento de reglamentación vigente y procesos internos.	2	5	4	22
Representar al equipo auditor ante la Dirección.	1	5	4	21
Conservar y salvaguardar los documentos de la auditoria en forma confidencial	2	5	3	17
Elaborar el plan de auditoria	1	4	3	13
Comunicar y clasificar los requerimientos de la auditoria	1	4	3	13
Preparar y presentar el informe final de auditoria	1	4	3	13
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	2	3	7
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos de cada Sistema de Gestión y sus disposiciones legales.	5	5	5	30

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel (Carreras afines)

40 horas de formación APROBADAS como auditor en temas de auditorias de Calidad, Medio Ambiente y/o SSO.

Experiencia 2 auditorias completas realizadas

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo3 AVANZADOResponsabilidad3 AVANZADOÉtica3 AVANZADOOrientación a resultados3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo 2 INTERMEDIO
Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO
Pensamiento analítico 3 AVANZADO
Dirección y toma de decisiones 2 INTERMEDIO
Compromiso 3 AVANZADO
Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Gestión de procesos2 INTERMEDIOAuditoría de Gestión2 INTERMEDIOConocimientos técnicos (ISO 9001- 14001 - SART)3 AVANZADOPlanificación estratégica2 INTERMEDIO

Denominación del cargo Auditor Junior

Área/Departamento SIGCMA

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Auditor Líder

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Ejecutar las auditorias asignadas de acuerdo con el procedimiento y cronograma establecido en el programa de auditorias con el fin de verificar su cumplimiento en cada área

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Documentar hallazgos encontrados	1	5	5	26
Conservar y salvaguardar los documentos de la auditoria en forma confidencial	1	5	3	16
Verificar que los requisitos de la auditoria sean aplicables	1	5	3	16
Revisar la documentación relacionada con la auditoria	2	4	3	14
Cooperar y apoyar al auditor líder	2	4	3	14
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	2	3	7
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos de cada Sistema de Gestión y sus disposiciones legales.	5	5	5	30

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel (Carreras afines)

24 horas de formación APROBADAS como auditor en temas

de auditorias de Calidad, Medio Ambiente y/o SSO.

Experiencia Como mínimo 1 auditoria como observador

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 2 INTERMEDIO
Responsabilidad 2 INTERMEDIO
Ética 3 AVANZADO
Orientación a resultados 2 INTERMEDIO

FUNCIONALES

Liderazgo N/A
Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO
Pensamiento analítico 3 AVANZADO

Dirección y toma de decisiones N/A

Compromiso 3 AVANZADO
Credibilidad 2 INTERMEDIO

TÉCNICAS

Gestión de procesos 2 INTERMEDIO
Auditoría de Gestión 1 BÁSICO
Conocimientos técnicos (ISO 9001- 14001 - SART) 2 INTERMEDIO
Planificación estratégica 1 BÁSICO

Denominación del cargo Coordinador del Talento Humano

Área/Departamento Administración

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Gerencia General

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa Médico y Técnico de SSO

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar y dirigir las labores técnico - administrativas de la unidad de Talento Humano a fin de garantizar el efectivo desarrollo de todos los subsistemas alineados al plan estratégico de la institución. GG.6.2.1.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	O	TOTAL
Planificar y coordinar y evaluar las actividades relacionadas con: reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo del Talento Humano de acuerdo a las políticas y planificación de la institución.	5	5	4	25
Monitorear el clima laboral de la organización	2	5	4	22
Garantizar que se mantengan los debidos registros individuales del personal con la determinación de fechas de ingreso, salida, remuneración, permisos,	5	3	2	11
sanciones etc. Coordinar conjuntamente con los Gerencia y Jefes de centro los cuadros de vacaciones anuales.	3	4	2	11
Vigilar el fiel cumplimiento del Código de Trabajo y Reglamento Interno.	5	3	2	11
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	4	4	3	16

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel: Ing. Comercial, economista, psicólogo laboral o

industrial

Experiencia De 2 años en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo3 AVANZADOResponsabilidad3 AVANZADOÉtica3 AVANZADOOrientación a resultados3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo 3 AVANZADO
Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO
Pensamiento analítico 3 AVANZADO
Dirección y toma de decisiones 3 AVANZADO
Compromiso 3 AVANZADO
Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

3 AVANZADO

Desarrollo estratégico de RRHH 3 AVANZADO
Planificación estratégica 3 AVANZADO
Conocimientos técnicos (GTH POR COMPETENCIAS) 3 AVANZADO
Habilidades de negociación 3 AVANZADO
Manejo de paquetes utilitarios 3 AVANZADO

Resolución de conflictos

Denominación del cargo Médico Ocupacional

Área/Departamento Talento Humano

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Coordinador del Talento Humano

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Fomentar la salud mediante el estudio y vigilancia de la condiciones ambientales en los centros de trabajo.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	C	TOTAL
Estudiar y prevenir enfermedades ocasionadas por ruido, vibraciones, radiación, exposición a solventes, líquidos, solidos, vapores, humos, polvo y nieblas toxicas o peligrosas.	3	5	4	23
Analizar y clasificar los puestos de trabajo en base a la valoración de requerimientos psicofisiológicos de las tareas.	2	5	4	22
Divulgar los conocimientos y organizar programas de educación para la salud	3	4	3	15
Gestionar el programa de vigilancia de salud de los trabajadores (exámenes médicos y preventivos)	3	4	3	15
Investigar las enfermedades profesiones y colaborar en le análisis de accidentes de trabajos.	3	3	3	12
Llevar estadísticas de morbilidad y ausentismo por motivo de enfermedades o accidentes e informar a las instancias competentes.	3	3	3	12
Promover y vigilar servicios generales, como: sanitarios, de alimentación, suministros de aqua potable.	4	3	2	10
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	2	3	7
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	4	4	4	20

4. PERFIL DEL CARGO

Médico especialista en Salud y Seguridad Ocupacional con Educación Formal

formación académica acreditada ante el MRL, con el código

correspondiente.

6 meses en actividades similares. Experiencia

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 2 INTERMEDIO Responsabilidad 3 AVANZADO Ética 3 AVANZADO Orientación a resultados 3 AVANZADO

FUNCIONALES

N/A Liderazgo Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO 3 AVANZADO Pensamiento analítico

Dirección y toma de decisiones 2 INTERMEDIO Compromiso 3 AVANZADO

Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Conocimientos técnicos (MEDICINA - SSO - IESS) 3 AVANZADO

1. IDEN	TIFICACIÓN DEL CARGO				
Denominación del cargo	Técnico SSO				
Área/Departamento	Talento Humano				
Lugar de trabajo	Azuay, Cuenca, CRTV				
Dependencia Funcional	Coordinador del Talento H	lumano			
Comunicaciones Colaterales	Demás departamentos				
Puestos de supervisión directa	N/A				
Fecha de la última revisión	Noviembre, 2013				
2. Of	BJETIVO DEL CARGO				
Reconocer, prevenir, evaluar y controlar los riesgos	laborales.				
3. FUNCIONES PRINCIPAL	LES	F	ı	С	TOTAL
Controlar riesgos profesionales		5	5	4	25
Mantener actualizados los archivos, registros y est Higiene, para fines de control interno y externo: pla diagramas de flujo mapas de riesgo, sistema de pr incendio y otras acciones mayores	anos generales, señalización, evención y control de	5	5	3	20
Mantener actualizados los registros de accidentabi permitan su control y remediación.	ilidad y las estadísticas que	3	4	3	15
Asesorar técnicamente, en materia de control ince adecuado, protección de maquinaria, herramienta, ventilación y protección personal.	*	3	4	3	15
Investigar los accidentes de trabajo, determinar sus correctivas al respecto, en el tiempo y espacio opo	-	3	4	3	15
Promover y adiestrar a los trabajadores en materia	de seguridad	2	3	3	11
Colaborar en la prevención de riesgos que efectúen público; y, comunicar de los accidentes que se pro control.	•	2	3	2	8
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenç realizarlas.	ga la responsabilidad de	1	2	3	7
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - ME	DIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estable instructivos del Sistema Integrado de Gestión de C	alidad, Medio Ambiente y	4	5	4	24
4.1	PERFIL DEL CARGO	D	4 D:		
Educación Formal	Técnico en la materia de l con formación académica código correspondiente			0	,
Experiencia	6 meses en actividades si	imilares			
	PETENCIAS REQUERIDAS				
	RGANIZACIONALES				
Trabajo en equipo		NTERMI			
Responsabilidad		AVANZ			
Ética		AVANZ			
Orientación a resultados	-	AVANZA	ADO		
Lidorazgo	FUNCIONALES	NTERMI	EDIC		
Liderazgo Orientación al cliente interno y/o externo		AVANZA			
Pensamiento analítico		AVANZA AVANZA			
Dirección y toma de decisiones		AVANZA NTERMI			
Compromiso		AVANZA			
Credibilidad		AVANZA AVANZA			

Conocimientos técnicos (SSO - SART)

3 AVANZADO

Denominación del cargo Contadora

Área/Departamento Administración

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Gerencia General

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directaAuxiliar de comprasFecha de la última revisiónNoviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar las actividades del departamento de contabilidad para registrar y mantener actualizada la información financiera de la compañía; de acuerdo a las normas generales de contabilidad y del Servicio de Rentas Internas.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	I	С	TOTAL
Entregar oportuna, confiable y veraz de la información contable.	5	5	5	30
Diseñar, elaborar y analizar estados financieros.	5	5	5	30
Cumplir el cronograma de roles de pago al personal	2	5	4	22
Elaborar registros contables y tributarios cumpliendo plazos de cierre	2	5	4	22
Analizar, interpretar, conciliar y documentar la información contable de acuerdo a la normatividad vigente	5	5	3	20
Cumplir con compromisos tributarios	2	5	3	17
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	4	4	3	16

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Contador Público Auditor (CPA)

Experiencia Experiencia de 3 años en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 2 INTERMEDIO
Responsabilidad 3 AVANZADO
Ética 3 AVANZADO
Orientación a resultados 3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo 2 INTERMEDIO
Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO
Pensamiento analítico 3 AVANZADO
Dirección y toma de decisiones 3 AVANZADO
Compromiso 3 AVANZADO
Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Destreza numérica 3 AVANZADO
Planificación estratégica 3 AVANZADO
Conocimientos técnicos (CONTABILIDAD - MRL - SRI) 3 AVANZADO
Habilidades de negociación 3 AVANZADO
Manejo de paquetes utilitarios 3 AVANZADO
Resolución de conflictos 3 AVANZADO

1. IDENTIFICACION DEL CAR	30

Denominación del cargo Auxiliar de compras

Área/Departamento Contabilidad

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Contadora

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Programar y garantizar la adquisición de bienes y suministros de acuerdo al procedimiento de Compras GG.7.4.PR01.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	1	С	TOTAL
Realizar las correspondientes cotizaciones, seleccionando los proveedores y elaborando las respectivas ordenes de compra	4	5	3	19
Coordinar y supervisar el almacenamiento en la entrega de bienes y elementos adquiridos.	4	5	2	14
Mantener actualizado el listado de proveedores	4	4	2	12
Estudiar la situación del mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.		3	3	12
Calificar proveedores	4	4	2	12
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.		2	3	7
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	- 1	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	3	4	2	11

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal

Egresado o estudiante en Ing. Comercial o carreras afines

Experiencia Experiencia de 1 año en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 2 INTERMEDIO
Responsabilidad 2 INTERMEDIO
Ética 3 AVANZADO
Orientación a resultados 3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo N/A

Orientación al cliente interno y/o externo 2 INTERMEDIO
Pensamiento analítico 2 INTERMEDIO

Dirección y toma de decisiones N/A

Compromiso 2 INTERMEDIO
Credibilidad 2 INTERMEDIO

TÉCNICAS

Destreza numérica 2 INTERMEDIO
Habilidades de negociación 3 AVANZADO
Conocimiento del mercado 2 INTERMEDIO

Denominación del cargo Técnico de Sistemas y Mantenimiento

Área/Departamento Administración

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Gerencia General

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, organizar, supervisar y ejecutar todas las actividades informáticas y de mantenimiento, que permitan el normal funcionamiento de los equipos mecatrónicos de RTV así como los enlaces de comunicación y equipos de cómputo para el normal desarrollo de las operaciones de los CRTV. TSM.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	I	С	TOTAL
Planificar y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos mecatrónicos y de computo de los CRTV para mantener la confiabilidad y continuidad de los mismos.	5	5	5	30
Calibrar los equipos de RTV TSM.7.6.MICl01.	5	5	5	30
Dar respuesta a los reportes de fallas presentados para evitar altos tiempos de parada en los CRTV.	5	5	5	30
Mantener un inventario actualizado de los materiales de mantenimiento (piezas de repuestos – insumos varios) TSM 6.3.FR08	3	2	3	9
Otras tareas que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizarlas.	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Velar por el cumplimiento de los instructivos y manuales TSM.	5	4	3	17
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y	4	4	3	16

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel: Sistemas - Tecnólogo electrónico

Experiencia De 3 años en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo3 AVANZADOResponsabilidad3 AVANZADOÉtica3 AVANZADOOrientación a resultados3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo2 INTERMEDIOOrientación al cliente interno y/o externo3 AVANZADOPensamiento analítico3 AVANZADODirección y toma de decisiones3 AVANZADOCompromiso3 AVANZADOCredibilidad3 AVANZADO

TÉCNICAS

Manejo de paquetes utilitarios (WINDOWS SERVER)3 AVANZADOPlanificación estratégica3 AVANZADOConocimientos técnicos (ENLACES - REDES)3 AVANZADOMantenimiento y reparación de equipos3 AVANZADOResolución de conflictos3 AVANZADO

Denominación del cargo Jefe de Centro

Área/Departamento Operativo

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Gerencia General

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Supervisor de centro, Inspector de línea, Conductor,

Puestos de supervisión directa Digitadora, Auxiliar de limpieza, Auxiliar de ventanilla e

Inspector de documentos

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar y supervisar todas las actividades inherentes a la RTV, con el fin de garantizar un servicio confiable y

oportuno.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Cumplir con el procedimiento establecido para la revisión técnica vehicular GG.7.1.PR01	5	5	4	25
Atender y dar respuesta a las reclamaciones formuladas por los clientes GG.8.2.1.PR01	5	4	4	21
Velar por el mantenimiento y conservación de los equipos e infraestructura del Centro de Revisión.	5	4	3	17
Velar por el óptimo clima laboral de su equipo de trabajo	5	4	3	17
Controlar y hacer cumplir las políticas y disposiciones de la Organización al personal bajo su cargo.	5	5	2	15
Elaborar informes al Gerente General sobre inquietudes o necesidades del CRTV.	2	3	3	11
Otras actividades y funciones que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizar.	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	4	4	3	16

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel: Ing. Mecánico - Automotriz

Experiencia De 3 años en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo3 AVANZADOResponsabilidad3 AVANZADOÉtica3 AVANZADOOrientación a resultados3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo 3 AVANZADO
Orientación al cliente interno y/o externo 3 AVANZADO
Pensamiento analítico 3 AVANZADO
Dirección y toma de decisiones 3 AVANZADO
Compromiso 3 AVANZADO
Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Manejo de procesos (RTV)

Manejo de paquetes utilitarios

Conocimientos técnicos (MECÁNICA AUTOMOTRIZ)

Resolución de conflictos

Gestión de personal

3 AVANZADO

3 AVANZADO

3 AVANZADO

Denominación del cargo Supervisor de Centro

Área/Departamento Operativo

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Jefe de Centro

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa

Inspector de línea, Conductor, Digitadora, Auxiliar de limpieza, Auxiliar de ventanilla e Inspector de documentos

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Supervisar, orientar y asesorar al personal a su cargo y al cliente sobre el proceso de Revisión Vehicular.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Controlar al personal de planta y la correcta realización de las revisiones técnicas vehiculares. GG7.1.PR01.	5	5	5	30
Verificación del funcionamiento de los equipos de revisión utilizados, así como sus registros de mantenimiento y calibración.	5	5	3	20
Supervisar la ejecución del mantenimiento y conservación de los equipos e instalaciones de los Centros de Revisión Vehicular	4	4	3	16
Atender las inquietudes formuladas por los clientes externos e internos.	5	4	2	13
Reemplazar al Jefe de Centro en su ausencia.	1	3	4	13
Elaborar cronogramas de trabajo para el personal a su cargo.		4	2	13
Realizar informes sobre el funcionamiento del CRTV al Jefe de Centro.	2	3	3	11
Otras actividades y funciones que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizar	1	3	3	10
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.		4	3	16

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Tercer Nivel: Ing. Mecánico - Automotriz

Experiencia De 2 años en adelante en actividades similares.

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Trabajo en equipo 3 AVANZADO Responsabilidad 3 AVANZADO Ética 3 AVANZADO

Orientación a resultados 3 AVANZADO

FUNCIONALES

Liderazgo	3 AVANZADO
Orientación al cliente interno y/o externo	2 INTERMEDIO
Pensamiento analítico	3 AVANZADO

Dirección y toma de decisiones 2 INTERMEDIO
Compromiso 3 AVANZADO
Credibilidad 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Manejo de procesos (RTV)

Manejo de paquetes utilitarios

2 INTERMEDIO

Conocimientos técnicos (MECÁNICA AUTOMOTRIZ)

Resolución de conflictos

2 INTERMEDIO

2 INTERMEDIO

Gestión de personal

2 INTERMEDIO

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	RGC	CAI	EL	ID	ŹΝ	IĆ	C	A	C	FI	ITI	EN	ID	1.	1	
-----------------------------	-----	-----	----	----	----	----	---	---	---	----	-----	----	----	----	---	--

Denominación del cargo Inspector de línea

Área/Departamento Operativo

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Jefe y/o Supervisor de Centro

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Interpretar y aplicar los procedimientos de revisión técnica vehicular con el fin de garantizar una correcta inspección de los vehículos ingresados GG.7.1.PR01

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	I	С	TOTAL
Verificar físicamente (visual y mecánico) según el instructivo los vehículos que ingresan a la línea de cada Centro de Revisión Técnica Vehicular	5	5	5	30
Colocar adhesivos y explicar defectos visuales y mecánicos de tipo dos al dueño del vehículo.	5	5	3	20
Comprobar que todos los equipos funcionen adecuadamente.	5	3	2	11
Revisar que el certificado y factura correspondan al vehículo y al propietario en el momento de colocar adhesivo,	5	4	1	9
Realizar mantenimiento y limpieza de líneas de revisión.		3	1	6
Informar a su superior sobre problemas en el CRTV	2	3	1	5
Otras actividades y funciones que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizar		2	1	3
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	3	4	2	11

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Estudiante, egresado, tecnólogo o tercer nivel en Mecánica

Automotriz

Experiencia En actividades afines a la RTV o empresas de servicios por

lo menos de un año

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo2 INTERMEDIOResponsabilidad2 INTERMEDIOÉtica3 AVANZADOOrientación a resultados2 INTERMEDIO

FUNCIONALES

Pensamiento analítico2 INTERMEDIODinamismo2 INTERMEDIOCapacidad para seguir instrucciones2 INTERMEDIOComunicación asertiva2 INTERMEDIO

TÉCNICAS

Manejo de procesos (RTV)2 INTERMEDIOManejo de paquetes utilitarios2 INTERMEDIOConocimientos técnicos (MECÁNICA AUTOMOTRIZ)2 INTERMEDIO

1. IDEN	ITIFICACIÓN DEL CARGO				
Denominación del cargo	Conductor				
Área/Departamento	Operativo				
Lugar de trabajo	Azuay, Cuenca, CRTV				
Dependencia Funcional	Jefe y/o Supervisor de Ce	entro			
Comunicaciones Colaterales	Demás departamentos				
Puestos de supervisión directa	N/A				
Fecha de la última revisión	Noviembre, 2013				
2. O	BJETIVO DEL CARGO				
Ingresar de vehículos a la línea de revisión cuidand	lo de los bienes del mismo. Go	G.7.1.PR	.01		
3. FUNCIONES PRINCIPA	LES	F	I	С	TOTAL
Verificar físicamente el estado visual del vehículo a	ingresar.	5	5	3	20
Ingresar el vehículo siguiendo los turnos dados a la	5	5	3	20	
Realizar mantenimiento y limpieza de líneas de rev	5	3	2	11	
Seguir instrucciones dadas por los inspectores de	5	4	2	13	
Otras actividades y funciones que por necesidad d responsabilidad de realizar	1	2	1	3	
3.1. SISTEMAS DE GESTION: CALIDAD - ME	F	I	С	TOTAL	
Cumplir los procedimientos establecidos en: manu Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio A		3	4	2	11
4.	PERFIL DEL CARGO				
Educación Formal	Licencia de conducir prof	esional (C-D-E)		
Experiencia	En actividades afines en	empresa	s de ser	vicios po	or un año
4.1. COM	IPETENCIAS REQUERIDAS				
O	RGANIZACIONALES				
Trabajo en equipo	_	INTERMI			
Responsabilidad	· ·	AVANZ			
Ética		AVANZ			
Orientación a resultados		INTERMI	EDIO		
	FUNCIONALES	.			
Pensamiento analítico	•	N/A	-010		
Dinamismo		NTERMEDIO			
Capacidad para seguir instrucciones	2	INTERMI			
Comunicación asertiva	TÉCNICAS	1 BÁSIC	<i>.</i> O		
Marsia de graces (DT ()	TÉCNICAS	INITE DA 41	EDIO		
Manejo de procesos (RTV)		INTERMI			
Conducción de vehículos		AVANZ			
Precisión	3	AVANZ	4DO		

4	IDENTIFIC	ACIÓN DEL	CADCO
т.	IDENTIFIC	ACION DEL	. CARGO

Denominación del cargo Inspector de documentos

Área/Departamento Operativo

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Jefe y/o Supervisor de Centro

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 2013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Brindar información y asesoría a los clientes que ingresan la revisión vehicular. GG.7.1.PR01

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	ı	С	TOTAL
Llenar y entregar el ticket de ingreso.	5	5	3	20
Organizar y controlar al fila de espera para el ingreso a los CRTV	5	5	3	20
Informar al Jefe del Centro o Supervisor cualquier novedad existente en el Centro.	3	4	3	15
Orientar a los clientes al ingresar al Centro de Revisión y en la ubicación de los vehículos en el parqueadero.	5	3	2	11
Otras actividades y funciones que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizar.	1	2	1	3
3.1. SISTEMAS DE GESTIÓN: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	3	4	2	11

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Estudios secundarios con titulo de bachiller

Experiencia En actividades afines en empresas de servicios por un año

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 2 INTERMEDIO
Responsabilidad 2 INTERMEDIO
Ética 3 AVANZADO
Orientación a resultados 2 INTERMEDIO

FUNCIONALES

Pensamiento analítico 1 BÁSICO
Dinamismo 2 INTERMEDIO
Capacidad para seguir instrucciones 2 INTERMEDIO
Comunicación asertiva 3 AVANZADO

TÉCNICAS

Atención al cliente 3 AVANZADO
Empatía 2 INTERMEDIO

1. IDEN	TIFICACIÓN DEL CARGO						
Denominación del cargo	Digitadora						
Área/Departamento Operativo							
Lugar de trabajo	Azuay, Cuenca, CRTV						
Dependencia Funcional Jefe y/o Supervisor de Centro							
Comunicaciones Colaterales Demás departamentos							
Puestos de supervisión directa	N/A						
Fecha de la última revisión	Noviembre, 2013						
2. OI	BJETIVO DEL CARGO						
Cumplir adecuadamente con los procedimientos adecuada atención a los usuarios de los Centros d		cumento	s con e	l fin de	brindar una		
3. FUNCIONES PRINCIPAL	LES	F	I	С	TOTAL		
Ingresar datos de los vehículos al sistema verifican correcta.	do que la información sea la	5	5	3	20		
Entregar los resultados de la revisión a los propieta	arios de los vehículos.	5	5	3	20		
Constatar que los insumos entregados por el Jefe condiciones y completos. (Facturas, certificados y	5	4	3	17			
Entregar el turno para la revisión vehicular.	5	4	2	13			
Recepción y entrega de llaves de los vehículos.		5	4	2	13		
Informar al Jefe o Supervisor de Centro sobre incide	4	4	2	12			
Otras actividades y funciones que por necesidad de responsabilidad de realizar.	e la empresa tenga la	1	2	1	3		
3.1. SISTEMAS DE GESTIÓN: CALIDAD - ME	DIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL		
Cumplir los procedimientos establecidos en: manu Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio A	•	3	4	2	11		
4.	PERFIL DEL CARGO		•	•			
Educación Formal	Estudios secundarios cor universitario en ramas afir		e bachill	er o estı	udiante		
Experiencia	En actividades afines en e	empresa	s de ser	vicios po	or un año		
4.1. COM	IPETENCIAS REQUERIDAS						
Of	RGANIZACIONALES						
Trabajo en equipo		AVANZ					
Responsabilidad		NTERMI					
Ética		AVANZ					
Orientación a resultados	FUNCIONALES 2	NTERM	=DIO				
Pensamiento analítico		NTERMI	=DIO				
Dinamismo		NTERMI					
Capacidad para seguir instrucciones		NTERMI					
Comunicación asertiva		AVANZ					
	TÉCNICAS						
Atención al cliente	3	AVANZ	ADO				
Empatía	3	AVANZ	ADO				
L	_						

Precisión

3 AVANZADO

1	IDENT	IFICAC	I MÒI	DEI (CARGO	
	IDENI	ILICAC		JEL '	CARGO	

Denominación del cargo Auxiliar de limpieza

Área/Departamento Operativo

Lugar de trabajo Azuay, Cuenca, CRTV

Dependencia Funcional Jefe y/o Supervisor de Centro

Comunicaciones Colaterales Demás departamentos

Puestos de supervisión directa N/A

Fecha de la última revisión Noviembre, 013

2. OBJETIVO DEL CARGO

Mantener las instalaciones del Centro de Revisión Técnica Vehicular limpias y aseadas.

3. FUNCIONES PRINCIPALES	F	I	С	TOTAL
Realizar las labores de Aseo y limpieza de las instalaciones del Centro de Revisión	5	4	2	13
Comprar el luch y el almuerzo para los empleados.	5	4	2	13
Informar al Jefe de Centro sobre cualquier daño o perjuicio que ocurran en las mismas.	4	4	1	8
Otras actividades y funciones que por necesidad de la empresa tenga la responsabilidad de realizar.	1	2	1	3
3.1. SISTEMAS DE GESTIÓN: CALIDAD - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL
Cumplir los procedimientos establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO.	3	4	2	11

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal Primaria

Experiencia 6 meses en posiciones similares

4.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS

ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo 2 INTERMEDIO
Responsabilidad 2 INTERMEDIO
Ética 2 INTERMEDIO
Orientación a resultados 2 INTERMEDIO

FUNCIONALES

Pensamiento analíticoN/ADinamismo2 INTERMEDIOCapacidad para seguir instrucciones2 INTERMEDIOComunicación asertiva1 BASICO

TÉCNICAS

Orden y limpieza 3 AVANZADO

1	. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO													
Denominación del cargo	Auxiliar de ventanilla													
,														
Area/Departamento	Operativo													
Lugar de trabajo	Azuay, Cuenca, CRTV													
Dependencia Funcional	Jefe y/o Supervisor de Ce	ntro												
Comunicaciones Colaterales	Demás departamentos													
Puestos de supervisión directa	N/A													
Fecha de la última revisión	Noviembre, 2013													
	2. OBJETIVO DEL CARGO													
Cubrir las necesidades de los CRTV.														
3. FUNCIONES PRII	F	I	С	TOTAL										
Entregar y recibir los partes de trabajo a las respectivas llaves	5	4	3	17										
Informar y guiar a los usuarios	4	3	2	10										
Otras actividades y funciones que por necesi responsabilidad de realizar.	1	2	1	3										
3.1. SISTEMAS DE GESTIÓN: CALIDA	D - MEDIO AMBIENTE - SSO	F	ı	С	TOTAL									
Cumplir los procedimientos establecidos en: Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Mo	•	3	4	2	11									
	4. PERFIL DEL CARGO													
Educación Formal	Primaria													
Experiencia	6 meses en posiciones si	milares												
4.1	. COMPETENCIAS REQUERIDAS													
	ORGANIZACIONALES													
Trabajo en equipo	21	NTERME	EDIO											
Responsabilidad	21	NTERM	EDIO											
Ética	21	NTERME	EDIO											
Orientación a resultados		1 BÁSIC	0											
	FUNCIONALES													
Pensamiento analítico		N/A												
Dinamismo	2	NTERM	EDIO											
Capacidad para seguir instrucciones	2	2 INTERMEDIO												
Comunicación asertiva		N/A												
	TÉCNICAS													

Orden

2 INTERMEDIO



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

ANEXO 2: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Elaboró: Ing. Paulina Peralta	Revisó:	Aprobó:
Cargo: Coordinador del TH	Cargo:	Cargo:
Fecha: 2013/11/23	Fecha:	Fecha:



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

CONTENIDO:

- **0. HOJA DE MODIFICACIONES**
- 1. OBJETIVO
- 2. ALCANCE
- 3. **DEFINICIONES**
- 4. REFERENCIAS
- 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
- 6. PROCEDIMIENTO
- 7. REGISTROS
- 8. ANEXOS



CUENCA - ECUADOR
Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Rev. 00

1. HOJA DE MODIFICACIONES

	Fecha	Fecha	Fecha
Tipo de Modificación	Revisión	Aprobación	Emisión
Original	2013-11-23		
		Tipo de Modificación Revisión	Tipo de Modificación Revisión Aprobación



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

Г			
ı			
ı			
ı			
ı			
ı			
ı			
ı			
ı			
ı			

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El presente manual tiene por objetivo fundamental de dotar a la empresa de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de sus colaboradores cumpliendo con su misión y facilitando procesos tanto de: Revisión Técnica Vehicular, Sistemas de Gestión y Compensación, entre otros; para alcanzar el éxito trazado se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los puestos, evaluadores y evaluados, con funciones esenciales y atributos principales prácticos que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal. La implantación de esta herramienta permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima laborar convocante que promueva el trabajo en equipo.

- 1. OBJETIVO: Efectuar el seguimiento y evaluación a la calidad de los servicios prestados por los funcionarios de la empresa y en periodo de prueba de acuerdo con su perfil, sus responsabilidades y el cumplimiento de sus funciones en el cargo asignado; con base en juicios objetivos, competencias laborales y los aportes al logro de metas institucionales. Busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su pertenencia.
 - Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y motivar su superación como personas y colaboradores.
 - Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores.
 - Identificar CAPACITADORES dentro de la empresa.
- 2. ALCANCE: Este procedimiento aplica a todo el personal de la empresa ejecutándose anualmente en el segundo semestre y antes del término del periodo de prueba de empleados nuevos.

3. **DEFINICIONES**:

- Evaluación de desempeño: Es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal permitiendo tomar decisiones oportunas para mejorar por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas.
- **Competencia:** Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de un actividad.
- Evaluación 180º grados: Involucra la aplicación de esta herramienta con la participación de los jefes y el subordinado.
- Feedback: Retroalimentación al evaluado.



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

• Cargos críticos: En su ausencia afecta directamente a la calidad del servicio prestado.

• Capacitadores: Empleados de alto desempeño dentro de la empresa encargados de entrenar al personal nuevo.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad.
- Norma ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental.
- Manual de la Gestión del Talento Humano por Competencias
- 5. RESPONSABLES: El papel de Recursos Humanos es de asesor al diseñar, implementar y cumplir con la evaluación de desempeño por competencias velando por la objetividad del subsistema al administrar la herramienta. Por ello no debe olvidarse que los verdaderos evaluadores son los jefes inmediatos participantes de la evaluación 180°; siendo parte del proceso:
- Gerencia: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias.
- **Jefes de Centro:** el proceso se amplía a la mirada del Jefe de Centro para determinar necesidades de entrenamiento reales.
- **Empleados:** participan en un proceso que tiene fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad.

6. PROCEDIMIENTO:

- En el mes de diciembre, el encargado de Recursos Humanos planifica las fechas para la ejecución de la evaluación al personal para el próximo año y entrega al Representante de la Dirección para que éste a su vez lo integre al Plan Operativo del Sistema del año siguiente.
- El Plan Operativo (incluido la evaluación de desempeño), es entregado a través de una copia contralada al Gerente General y a cada uno de los dueños de los procesos.
- La organización de la evaluación es realizada por el responsable de Recursos Humanos previa autorización de la Gerencia General.
- En los casos que sea necesario capacitar a los evaluadores, se procede según lo indica el procedimiento: Capacitación, Formación y Entrenamiento.
- Una vez organizada y al contar con el personal evaluador debidamente calificado, se procede a la socialización con el personal.
- La evaluación de desempeño se ejecuta conforme a los parámetros establecidos en el presente documento y con la participación de: Recursos Humanos, Jefe de Centro, Gerencia y el Empleado según cada caso.



CUENCA - ECUADOR

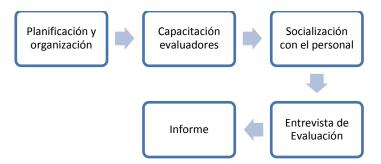
CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

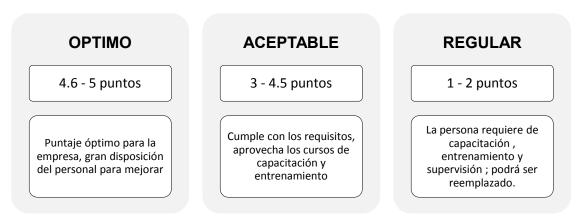
• El empleado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación, si está de acuerdo firmará el formulario caso contrario podrá solicitar una revisión a su superior en los tres días posteriores a su evaluación.

 Finalmente, el informe de la evaluación de desempeño es elaborado por el responsable de Recursos Humanos quien a su vez informa al Representante de la Dirección y éste hacia la Gerencia General.

A nivel general, este procedimiento se resume en cinco pasos fundamentales los mismos que se identifican en el siguiente gráfico:



El modelo propuesto permite que las competencias sean analizadas en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. La hoja de evaluación varía según del cargo en función de las competencias requeridas para el mismo, al igual que el peso de cada una de ellas. Cada competencia tiene su peso dependiendo de su importancia en el cargo a ser evaluado, las mismas que son evaluadas sobre 100 puntos. La sumatoria por cada perfil equivale al 100% evaluado. El resultado obtenido en la evaluación final da la pauta para saber si el empleado evaluado cumple o no con los requisitos de la empresa, si requiere de capacitación, motivación o entrenamiento. A efectos de definir las competencias, se efectúa una valoración de las mismas en un puntaje de 1 al 5; siendo 1 el mínimo a recibir, 3 lo requerido por la empresa y 5 el máximo; para el análisis de los resultados generales se toma como base el siguiente cuadro:



Los puestos se evaluarán en base a competencias y funciones escenciales como se observará en la hoja de evaluación para cada cargo.



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

7. REGISTROS:

NOMBRE	CÓDIGO	TIEMPO RETENCIÓN	RESPONSABLE
EV. Gerente General	GG.6.2.2.FR01	1 Año	Directorio
EV. Representante de la Dirección	GG.6.2.2.FR02	1 Año	GG
EV. Contadora	GG.6.2.2.FR03	1 Año	GG
EV. Técnico de Sistemas y Mantenimiento	GG.6.2.2.FR04	1 Año	GG
EV. Coordinador del Talento Humano	GG.6.2.2.FR05	1 Año	GG
EV. Jefe de Centro	GG.6.2.2.FR06	1 Año	GG
EV. Supervisor	GG.6.2.2.FR07	1 Año	GG
EV. Inspector de Línea	GG.6.2.2.FR08	1 Año	JC - GG
EV. Conductor	GG.6.2.2.FR09	1 Año	JC - GG
EV. Digitadora	GG.6.2.2.FR10	1 Año	JC - GG
EV. Inspector de Documentos	GG.6.2.2.FR11	1 Año	JC - GG
EV. Auxiliar de Limpieza	GG.6.2.2.FR12	1 Año	JC - GG
EV. Auxiliar de Ventanilla	GG.6.2.2.FR13	1 Año	JC - GG
EV. Auditor Líder	GG.6.2.2.FR14	1 Año	RD - GG
EV. Auditor Junior	GG.6.2.2.FR15	1 Año	RD - GG
EV. Médico Ocupacional	GG.6.2.2.FR16	1 Año	RR.HH - GG
EV. Técnico SSO	GG.6.2.2.FR17	1 Año	RR.HH - GG
EV. Auxiliar de Compras	GG.6.2.2.FR18	1 Año	CT - GG
EV. Secretaria	GG.6.2.2.FR19	1 Año	GG
EV. Asesor Técnico de RTV	GG.6.2.2.FR20	1 Año	GG
Informe	FL	1 Año	RR.HH

EV = EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GG = GERENTE GENERAL

JC = JEFE DE CENTRO

RR.HH = COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO

RD = REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

CT = CONTADOR

FL = FORMATO LIBRE

8. ANEXOS:



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23

Rev. 00

	Rev. 00									N DEL D	ESEMPEÑO ERAL	G	G.6.:	2.2.1	FR0	1
	NOMBRES Y APELLIDOS:										DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:										LEFE INIMEDIATO.					
	FECHA DE INGRESO:										JEFE INMEDIATO:					
PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba			mpe	tenci	ias					PAR	TE 2: Analizar el resultado a traves de funcio	ones	esen	ciales	S	
Nº	Competencias	Peso Grados Pur 1 2 3 4 5		Puntos		Nº	Función	1	G	ra do	S	5				
1	Trabajo en equipo	7														
2	Responsabilidad	6								1	Organizar, dirigir, coordinar y controlar el					
3	Ética	9								1	correcto funcionamiento de la empresa.					
4	Orientación a resultados	5														
5	Liderazgo	6									Apoyar y supervisar a los funcionarios de la					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	5								2	empresa, evaluando el cumplimiento de					
7	Pensamiento analítico	5									normativas y lineamiento					
8	Dirección y toma de decisiones	8									Committee to be a see a committee to a description of a let					
9	Compromiso	5								3	Cumplir y hacer cumplir las decisiones del directorio.					
10	Credibilidad	7														
11	Gestión administrativa y financiera	4									Dotar de todos los recursos técnicos, humanos y					
12	Legislación (NORMATIVA VIGENTE)	5								4	financieros para cumplir con los objetivos y					
13	Conocimientos técnicos (ADM)	4								4	metas del Sistema de Gestión de Calidad 9001,					
14	Resolución de conflictos	7									Medio Ambiente 14001 y SSO					
15	Habilidades de negociación	8									Promedio					
16	Manejo de paquetes utilitarios	3	************		**************		************	***************************************								
17	Planificación estratégica	6		***************************************												
	Sumatoria	100				То	tal:									
		•	•	To	tal G	ad	os:									
			ı	PART	Γ E 3:	Com	enta	rios y obs	ervad	ciones						
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ene c	ome	ntario	os ac	dicionales	sobre	el dese	empeño del empleado escriba sus comentari	os al	rever	so de	e la h	oja
			FIRI	MAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD \	ACE	PTACIÓ	N					
	EMPLEADO										REPRESENTANTE DEL DIRECTORIO					



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS:
DEPARTAMENTO:
PERIDO DE EVALUACION:
FECHA DE INGRESO:
JEFE INMEDIATO:

PARTE 1: Evaluar el desempeño en base a competencias

PARTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenciales

Nº	Competencias	Peso		G	rado	os		Puntos	Nº	Función		G	rado	s	
74	Competencias	resu	1	2	3	4	5	Funtos	74	Function	1	2	3	4	
1	Trabajo en equipo	8								Asegurar que se establezcan, pongan en					
2	Responsabilidad	7							1	práctica y mantengan los procedimientos de los					
3	Ética	8				<u> </u>			'	diferentes Sistemas de Gestión para su efectivo					
4	Orientación a resultados	7								funcionamiento.					<u> </u>
5	Liderazgo	5								Cumplir y hacer cumplir los procedimientos					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	9							2	establecidos en: manuales y/o instructivos de					
7	Pensamiento analítico	5							2	cada Sistema de Gestión y sus disposicones					
8	Dirección y toma de decisiones	4								legales.					
9	Compromiso	7								Informar y entregar al Gerente General toda la					
10	Credibilidad	6							3	información sobre el desempeño de los Sistemas de Gestión para su respectiva revisión y/o					
11	Gestión de procesos	9							3						
12	Auditoría de Gestión	5								aprobación.					
13	Conocimientos técnicos (SIX SIGMA)	5								Promedio					
14	Habilidades de negociación	4													
15	Manejo de paquetes utilitarios	3													
16	Planificación estratégica	8													
	Sumatoria:	100		Total:											
Total Grados:															

PAI	RTE 3: Comentarios y observaciones		

TOTAL EVALUACIÓN Si tier	ne comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja
FIRM	AS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN
EMPLEADO	GERENCIA GENERAL



CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Rev. 00

EVALUACION DEL DESEMPEÑO GG.6.2.2.FR03 CONTADORA NOMBRES Y APELLIDOS: DEPARTAMENTO: PERIDO DE EVALUACION: JEFE INMEDIATO: FECHA DE INGRESO: PARTE 1: Evaluar el desempeño en base a competencias PARTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenciales Grados Grados Nº Nº Competencias Peso Puntos Función 2 3 4 2 3 4 5 Trabajo en equipo 1 4 Responsabilidad 5 2 Entregar oportuna, confiable y veraz de la 4 información contable. 3 Ética 4 Orientación a resultados 4 5 Liderazgo 7 Orientación al cliente interno y/o externo 5 2 Diseñar, elaborar y analizar estados financieros. 6 Pensamiento analítico 5 7 Dirección y toma de decisiones 4 Cumplir el cronograma de roles de pago al 7 3 Compromiso personal Credibilidad 10 6 Destreza númerica 9 11 Analizar, interpretar, conciliar y documentar la Planificación estratégica 4 4 información contable de acuerdo a la Conocimientos técnicos (CONTABILIDAD - MRL normatividad vigente 13 4 SRI) Habilidades de negociación 6 Elaborar registros contables y tributarios 5 Manejo de paquetes utilitarios 4 cumpliendo plazos de cierre Resolución de conflictos 8 Sumatoria: 86 Total **Promedio Total Grados** PARTE 3: Comentarios y observaciones TOTAL EVALUACIÓN Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN EMPLEADO GERENCIA GENERAL



EMPLEADO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

GERENCIA GENERAL

	Rev. 00		G	GG.6.2.2.FR												
	NOMBRES Y APELLIDOS:										DEPARTAMENTO:					_
	PERIDO DE EVALUACION:										LEFE INIMEDIATO.					
	FECHA DE INGRESO:										JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	mpe	tenci	ias					PAR	RTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenc				s	
Nº	Competencias	Peso	1	G 2	rado 3	4	5	Puntos		N°	Función	1 2		ado 3	4	5
1	Trabajo en equipo	4									Planificar y realizar el mantenimiento preventivo y					
2	Responsabilidad	9		************		***********				4	correctivo a los equipos mecatrónicos y de					
3	Ética	8						***************************************		1	computo de los CRTV para mantener la					
4	Orientación a resultados	5									confiabilidad y continuidad de los mismos.					
5	Liderazgo	3							•		Online and a series of DTP / TOM 7 Chillion					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	6				***********	***********			2	Calibrar los equipos de RTV TSM.7.6.MICI01.					
7	Pensamiento analítico	9							************		Dar respuesta a los reportes de fallas					
8	Dirección y toma de decisiones	3								3	presentados para evitar altos tiempos de parada					
9	Compromiso	9									en los CRTV.					
10	Credibilidad	8									Promedio					
11	Manejo de paquetes utilitarios (WINDOWS SERVER)	10														
12	Planificación estratégica	5														
13	Conocimientos técnicos (ENLACES - REDES)	6														
14	Mantenimiento y reparación de equipos	10														
15	Resolución de conflictos	5														
	Sumatoria:	100					tal:									
				To	tal G	Grad	los:									
			ı	PART	E 3:	Com	enta	arios y obs	ervac	iones						
																_
	TOTAL EVALUACIÓN										empeño del empleado escriba sus comentari	os al	rever	so de	e la h	oj
			FIRI	MAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD '	ACE	PTACIĆ	DN					



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23

Rev. 00

			EVALUACION DEL DESEMPEÑO COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO										GG.6.2.2.FR05				
Rev. 00 NOMBRES Y APELLIDOS:			DEPARTAMENTO:												\dashv		
PERIDO DE EVALUACION:										-					\dashv		
FECHA DE INGRESO:										JEFE INMEDIATO:							
PARTE 1: Evaluar el desempeño en base a competencias PARTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenciales													.e				
								ı Aı	Tesultado a traves de funci	1							
Nº	Competencias	Peso	Grados					Puntos	N°	Función		Grados					
			1	2	3	4	5			1 4.10.011	1	2	3	4	5		
1	Trabajo en equipo	8								Planificar y coordinar y evaluar las actividades							
2	Responsabilidad	7								relacionadas con: reclutamiento, selección y							
3	Ética	6							1	contratación de personal, capacitación,							
4	Orientación a resultados	7							•	evaluación de desempeño y desarrollo del							
5	Liderazgo	5								Talento Humano de acuerdo a las políticas y planificación de la institución.							
6	Orientación al cliente interno y/o externo	6		**********													
7	Pensamiento analítico	4							2	Monitoriar el clima laboral de la organización							
8	Dirección y toma de decisiones	4															
9	Compromiso	6								Promedio							
10	Credibilidad	7															
11	Desarrollo estratégico de RRHH	6															
12	Planificación estratégica	5															
13	Conocimientos técnicos (GTH POR COMPETENCIAS)	8															
14	Habilidades de negociación	8															
15	Manejo de paquetes utilitarios	3															
16	Resolución de conflictos	10															
Sumatoria: 100 Total:																	
Total Grados:																	
PARTE 3: Comentarios y observaciones																	
TOTAL EVALUACIÓN Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja																	
			FIRI	MAS	DE R	ESPC	DNS	ABILIDAD Y	ACEPTACIO	ÓN							
EMPLEADO									GERENCIA GENERAL								



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Rev. 00

GERENCIA GENERAL

	Rev. 00								CION DEL DE	DESEMPEÑO NTRO	G	G.6.	2.2.	FR)6
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:														
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	ompet	tenci	ias				PAR	RTE 2: Analizar el resultado a través de funcio	ones	esen	nciale	s	
Nº	Competencias	Page		G	rado	os		Puntos	Nº	Función		G	rado	S	
/V-	Competencias	Peso	1	2	3	4	5	Puntos	IV-	Funcion	1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	9													i
2	Responsabilidad	7							1	Cumplir con el procedimiento establecido para la					i
3	Ética	5								revisión técnica vehicular GG.7.1.PR01					ĺ
4	Orientación a resultados	6										•			
5	Liderazgo	9								Atender y dar respuesta a las reclamaciones					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	10							2	formuladas por los clientes GG.8.2.1.PR01					ĺ
7	Pensamiento analítico	6													<u></u>
8	Dirección y toma de decisiones	5								Promedio					
9	Compromiso	9													
10	Credibilidad	4													
11	Manejo de procesos (RTV)	7													
12	Manejo de paquetes utilitarios	4													
13	Conocimientos técnicos (MECÁNICA AUTOMOTRIZ)	8													
14	Resolución de conflictos	5													
15	Gestión de personal	6													
	Sumatoria:	100				То	tal:								
Tota	l Grados:														
			F	PART	E 3:	Com	enta	rios y obse	rvaciones						
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ene c	ome	ntario	18 20	licionales s	ohre el des	empeño del empleado escriba sus comentar	ine a	reve	rso d	e la l	hois
	I O I AL L VALUACION							ABILIDAD Y			ios a	ieve	130 U	o id	ioja
			LIKI	VIAS	DE R	ESP	JNO	ABILIDAD Y	ACEP I ACIO	ON .					



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Rev. 00

GERENCIA GENERAL

EVALUACION DEL DESEMPEÑO GG.6.2.2.FR07 **SUPERVISOR** NOMBRES Y APELLIDOS: DEPARTAMENTO: PERIDO DE EVALUACION: JEFE INMEDIATO: FECHA DE INGRESO: PARTE 1: Evaluar el desempeño en base a competencias PARTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenciales Grados Grados Nº Nº Competencias Peso **Puntos** Función 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Trabajo en equipo 9 1 Controlar al personal de planta y la correcta 7 Responsabilidad realización de las revisiones técnicas 1 Ética 3 5 vehiculares. GG7.1.PR01. 6 Orientación a resultados Liderazgo 9 Verificación del funcionamiento de los equipos de Orientación al cliente interno y/o externo 10 2 revisión utilizados, así como sus registros de Pensamiento analítico 6 mantenimiento y calibración. Dirección y toma de decisiones 5 9 Compromiso **Promedio** Credibilidad 4 Manejo de procesos (RTV) 7 Manejo de paquetes utilitarios 12 4 Conocimientos técnicos (MECÁNICA 13 8 AUTOMOTRIZ) 5 Resolución de conflictos 6 15 Gestión de personal 100 Sumatoria: Total: **Total Grados:** PARTE 3: Comentarios y observaciones TOTAL EVALUACIÓN Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23

	Rev. 00								CION DEL	DESEMPEÑO DE LINEA	G	G.6.2	.2.1	FRO)8
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:									IEEE DIMEDIATO					
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	mpet	encia	as				PA	RTE 2: Analizar el resultado a través de funcio	nes	esenc	iales	s	
Nº	Competencias	Peso			rado		_	Puntos	N°	Función			ado		_
1	Trabajo en equipo	9	1	2	3	4	5			Verificar físicamente (visual y mecánico) según	1	2	3	4	5
2	Responsabilidad	12							1	el instructivo los vehículos que ingresan a la línea					
3	Ética	12								de cada Centro de Revisión Técnica Vehicular					1
4	Orientación a resultados	10							2	Colocar adhesivos y explicar defectos visuales y				•	
5	Pensamiento analítico	8							_	mecánicos de tipo dos al dueño del vehiculo.					1
6	Dinamismo	10								Promedio					
7	Capacidad para seguir instrucciones	8													
8	Comunicación asertiva	7													
9	Manejo de procesos (RTV)	10													
10	Manejo de paquetes utilitarios	4													
11	Conocimientos técnicos (MECÁNICA AUTOMOTRIZ)	10													
	Sumatoria:	100				То	tal:								
				Tot	al G	rad	os:								
			Р	ART	E3:	Com	enta	arios y obse	rvaciones						
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tiei	ne co	omer	ntario	os a	dicionales s	obre el de	sempeño del empleado escriba sus comentari	os al	revers	o de	e la l	юја
			FIRM	IAS [DE RI	ESPO	ONS	ABILIDAD Y	ACEPTAC	IÓN					
	EMPLEADO		•		JEF	E DE	CE	NTRO		GERENCIA GENERA		•			



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23

	Rev. 00							EVALUA	CION DEL D	DESEMPEÑO OR	G	G.6.	2.2.F	R09	
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:														
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	ompe	tenci	ias				PAR	TE 2: Analizar el resultado a través de funcio	nes e	esen	ciales	3	
Nº	Competencias	Peso			rado	S		Puntos	Nº	Función		G	ado		
14	·		1	2	3	4	5	runtos	IV	rancion	1	2	3	4 !	5
1	Trabajo en equipo	8							1	Verificar físicamente el estado visual del vehiculo					
2	Responsabilidad	4								a ingresar.					
3	Ética	5							2	Ingresar el vehiculo siguiendo los turnos dados a la					
4	Orientación a resultados	7								línea de revisión.					
5	Dinamismo	10								Promedio					
6	Capacidad para seguir instrucciones	7													
7	Comunicación asertiva	5													
8	Manejo de procesos (RTV)	10	v			00000000000									
9	Conducción de vehiculos	20													
10	Precisión	7													
	Sumatoria:	83					tal:								
				To	tal G	arad	os:								
			ı	PART	E3:	Com	enta	arios y obse	rvaciones						
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ene c	ome	ntario	os ad	dicionales s	obre el des	empeño del empleado escriba sus comentari	os al	rever	so de	e la ho	а
			FIRI	MAS	DE R	ESPO	ONS	ABILIDAD Y	ACEPTACIÓ	ÓN					
	EMPLEADO				JEF	E DE	CE	NTRO		GERENCIA GENERA	_				



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

	Revulion Rev. 00							EVALU	ACION DE	L DESEMPEÑO DORA	G	G.6.	2.2.	FR1	10
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:									JEFE INMEDIATO:					
	FECHA DE INGRESO:									JEI E INWEDIATO.					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	mpe	tenc	ias				Р	ARTE 2: Analizar el resultado a través de func	iones	eser	ciale	s	
N°	Competencias	Peso	_		rado			Puntos	N°	Función		_	rado		
			1	2	3	4	5				1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	12							4	Ingresar datos de los vehículos al sistema					
2	Responsabilidad	8							1	verificando que la información sea la correcta.					
3	Ética Orientación a resultados	3 10													
5	Pensamiento analítico	7			-				2	Entregar los resultados de la revisión a los					
6	Dinamismo	13							2	propietarios de los vehículos.					
7	Capacidad para seguir instrucciones	6								Promedi	2	1			
8	Comunicación asertiva	10								FIOTIECT					
9	Atención al cliente	15													
11	Empatía	8													
12	Precisión	8				*********									
<u> </u>	Sumatoria:	100			·	To	tal:								
	Sanatoria.	100	·	To	tal C	arad	00								
			ı	PART	Γ E 3:	Com	enta	arios y obs	ervacione	es					
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ene c	ome	ntario	os ad	dicionales	sobre el d	lesempeño del empleado escriba sus comenta	rios a	l reve	rso d	e la l	noja
			FIRI	MAS	DE R	ESPO	ONS	ABILIDAD '	ACEPTA	CIÓN					
	EMPLEADO				JEF	E DE	CE	NTRO		GERENCIA GENER	AL				



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

	CONSIGNATION CANTON Revision								ACION DEL DE		G	G.6	.2.2	.FR	11
	Rev. 00 NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:														
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	mpe	tenci	ias				PART	□ E 2: Analizar el resultado a través de funci	ones	ese	nciale	es	
4.50					rado	s			4.40	,			Grado	os	
Nº	Competencias	Peso	1	2	3	4	5	Puntos	Nº	Función	1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	8							4	Llanar v antragar al tiakat de ingrees					
2	Responsabilidad	10							1	Llenar y entregar el ticket de ingreso.					
3	Ética	13							2	Organizar y controlar al fila de espera para el		<u> </u>			
4	Orientación a resultados	8								ingreso a los CRTV					
5	Pensamiento analítico	6								Promedic					
6	Dinamismo	12													
7	Capacidad para seguir instrucciones	6													
8	Comunicación asertiva	12													
9	Atención al cliente	15													
10	Empatía	10													
	Sumatoria:	100				To	tal:								
				Tot	tal G	rac	los:								
			F	PART	E3:	Com	enta	arios v obs	ervaciones						
				7											
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ne c	ome	ntario	os a	dicionales	sobre el dese	empeño del empleado escriba sus comentar	rios a	l rev	erso c	le la	hoja
			FIRM	MAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD `	ACEPTACIÓ	N					
	EMPLEADO				JEF	E DE	E CE	NTRO		GERENCIA GENERA	AL				



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2013-11-23

GERENCIA GENERAL

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Rev. 00

	CONSCRETO REVISION Rev. 00										ESEMPEÑO MPIEZA	G	G.6.	2.2.	FR1	2
	NOMBRES Y APELLIDOS:										DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:															
	FECHA DE INGRESO:										JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	ise a co	mpe	tenc	ias					PART	ΓΕ 2: Analizar el resultado a través de funcio	ones	esen	ciale	s	
Nº	Competencias	Peso	1	2	3	0S 4	5	Puntos	ı	Nº	Función	1	G	rado 3	S	5
1 2	Trabajo en equipo Responsabilidad	15 20			1	Realizar las labores de Aseo y limpieza de las instalaciones del Centro de Revisión										
3	Ética Orientación a resultados	11 8			2	Comprar el luch y el almuerzo para los empleados.					***************************************					
5	Dinamismo	10									Promedio					
6	Capacidad para seguir instrucciones	6	***********				•••••	***************************************				ļ				
7	Comunicación asertiva	10		***************************************		***************************************		***************************************								
8	Orden y limpieza	20														
	Sumatoria:	100			•	To	otal:									
				То	tal (Grac	dos:									
				PAR	TE 3:	Com	nenta	arios y obs	ervaci	iones						
	TOTAL EVALUACIÓN		J								empeño del empleado escriba sus comentari	os al	rever	so de	e la h	ıoja
-			FIR	MAS	DEF	RESP	ONS	ABILIDAD '	ACEF	PTACIÓ	N					

JEFE DE CENTRO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

GERENCIA GENERAL

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

	CONEORCIO CONTONION Rev. 00									. DESEMPEÑO ENTANILLA	G	G.6	2.2.	.FR	13
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:														
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	ompe	etenc	ias				P.A	ARTE 2: Analizar el resultado a través de funcio	nes	eser	ciale	s	
Nº	Competencias	Peso	1	G 2	irado	os 4	5	Puntos	N°	Función	1	2	rado 3	os 4	5
1	Trabajo en equipo	15			3	4	3			Entregar y recibir los partes de trabajo a las	-		3	-	3
3	Responsabilidad Ética	20 8							1	digitadoras en secuencia y con las respectivas llaves					
4	Orientación a resultados	7								Promedio					
5	Pensamiento analítico	8													
6	Dinamismo	15													
7	Capacidad para seguir instrucciones	10													
8	Comunicación asertiva	7													
9	Orden	10													
	Sumatoria:	100				To	otal:								
	Total Grados:														
				PAR	ΓE 3:	Com	nenta	arios y obs	ervacione	S					
	TOTAL EVALUACIÓN		Si ti	ene c	come	ntario	os ad	dicionales	sobre el de	esempeño del empleado escriba sus comentario	os al	l reve	rso d	le la l	noja
		_	FIR	MAS	DE R	RESP	ONS	ABILIDAD \	ACEPTAC	CIÓN					

JEFE DE CENTRO



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

	Rev. 00									N DEL DI	ESEMPEÑO DER	G	G.6.	2.2.	FR	14
	NOMBRES Y APELLIDOS:										DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:															
	FECHA DE INGRESO:										JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	mpe	tenci	ias					PART	E 2: Analizar el resultado a través de funcio	ones (esen	ciale	s	
Nº	Competencias	Peso		G	rado	S		Puntos		Nº	Función			rado	S	
14	Competencias	Peso	1	2	3	4	5	Pullos		IV-	Funcion	1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	6						***************************************			Verificar el cumplimiento de los procedimientos					ı
2	Responsabilidad	8								1	establecidos en: manuales y/o instructivos de					ı
3	Ética	<u>4</u> 7								•	cada Sistema de Gestión y sus disposicones					ı
4	Orientación a resultados				legales.											
5	Liderazgo	8			2	Representar al equipo auditor ante la Dirección.					I					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	10						Representar ar equipo additor ante la Dirección.					1			
7	Pensamiento analítico	8									Mantener reuniones con el equipo auditor y					I
8	Dirección y toma de decisiones	4									analizar las evidencias para que sean pertinentes,					ı
9	Compromiso	9								3	suficientes y permitan la deducción con respecto					ı
10	Credibilidad	8									al cumplimiento de reglamentacion vigente y					ı
11	Gestión de procesos	5									procesos internos.					ı
12	Auditoría de Gestión	8									Promedio					
13	Conocimientos técnicos (ISO 9001- 14001 - SART)	7		•••••												
14	Planificación estratégica	8														
	Sumatoria:	100				To	tal:									
				Tot	tal C	arad	os:									
			ı	PART	E3:	Com	enta	rios y obs	erva	ciones						
	TOTAL EVALUACIÓN										empeño del empleado escriba sus comentari	os al	rever	so d	e la l	юја
			FIRI	MAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD Y	ACE	PTACIÓ	N					
	EMPLEAD O		DES	2052		A	- 5-	I A DIDEC	OIÁ!		OFDENOM OFFICE					
	EMPLEADO		KEF	'KES	ENT	AN T	: DE	LA DIREC	CION	1	GERENCIA GENERA	L				



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

GERENCIA GENERAL

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

	CONSIGNATION Revision Rev. 00									ON DEL D	ESEMPEÑO NIOR	G	G.6.	2.2.	FR1	5
	NOMBRES Y APELLIDOS:										DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:										1555 NULTO 1450					
	FECHA DE INGRESO:										JEFE INMEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	ase a co	ompe	tenc	ias					PAR	TE 2: Analizar el resultado a través de funci	ones	eser	ciale	s	
Nº	Competencias	Peso			3rad			Puntos		Nº	Función			rado	S	
	· ·		1	2	3	4	5	Pullos		IV	runcion	1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	10									Verificar el cumplimiento de los procedimientos					
2	Responsabilidad	8				•				1	establecidos en: manuales y/o instructivos de					
3	Ética	4									cada Sistema de Gestión y sus disposicones legales.					
4	Orientación a resultados	7						-		•••••	iegales.					
5	Orientación al cliente interno y/o externo	10								2	Documentar hallazgos encontrados.					
6	Pensamiento analítico	9				••••••			_		Duama dia	_				
7	Compromiso	10							Щ		Promedio					
8	Credibilidad	8 5						-								
9 10	Gestión de procesos Auditoría de Gestión	10														
10	Conocimientos técnicos (ISO 9001- 14001 -	10				•••••										
11	SART)	11				***************************************										
12	Planificación estratégica	8														
	Sumatoria	100				To	tal	:								
				То	tal (Grac	los	:								
			I	PAR	TE 3:	Con	ent	arios y obs	erv	aciones						
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ene (come	entario	os a	dicionales	sob	ore el dese	empeño del empleado escriba sus comentar	ios al	reve	rso d	e la l	ıoja
		_	FIR	MAS	DEF	RESP	ONS	ABILIDAD '	ΥA	CEPTACIÓ	DN .					
		<u> </u>														

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23

	CONSORCIO							EVALUA	ACION DEL DE	ESEMPEÑO	G	G 6 -	2.2.F	- D 1	
	Revision Rev. 00							MÉC	OCUPAC	CIONAL	G'	J.O.	Z.Z.F	-KI	'6
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:									JEFE INMEDIATO:					
	FECHA DE INGRESO:									SEI E INVIEDIATO.					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	ompe	tenci	ias				PART	E 2: Analizar el resultado a través de funcio	nes	esen	ciales	5	
Nº	Competencias	Peso		G	rado	S		Puntos	Nº	Función		G	rado	S	
14	-		1	2	3	4	5	runtos	14	Funcion	1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	10								Estudiar y prevenir enfermedades ocasionadas					
2	Responsabilidad	11							1	por ruido, vibraciones, radiación, exposición a					1
3	Ética	9							•	solventes, líquidos, solidos, vapores, humos, polvo					1
4	Orientación a resultados	8								y nieblas toxicas o peligrosas.					
5	Orientación al cliente interno y/o externo	10		************					•	Analizar y clasificar los puestos de trabajo en base					1
6	Pensamiento analítico	10							2	a la valoración de requerimientos psicofisiológicos					1
7	Dirección y toma de decisiones	7								de las tareas.				_	
8	Compromiso	10								Cumplir y hacer cumplir los procedimientos					
9	Credibilidad	10							3	establecidos en: manuales y/o instructivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio					
10	Conocimientos técnicos (MEDICINA OCUPACIONAL - SSO - IESS)	15								Ambiente y SSO.					
	Sumatoria:	100				To	tal:			Promedio					
				To	tal G	arac	los:								
			F	PART	E3:	Com	enta	arios y obse	ervaciones						
	TOTAL EVALUACIÓN		Si tie	ene c	ome	ntario	os ad	dicionales s	obre el dese	empeño del empleado escriba sus comentari	os al	rever	so de	e la h	поја
			FIRI	MAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD Y	ACEPTACIÓ	N					
	EMPLEADO	(COOF	RDIN	ADO	R DE	EL TA	LENTO HU	JMANO	GERENCIA GENERA	L				



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

CONSORCIO 起源	EVALUACION DEL DE	ESEMPEÑO	000005047
Rev. 00	TÉCNICO SS	60	GG.6.2.2.FR17
NOMBRES Y APELLIDOS:		DEPARTAMENTO:	
PERIDO DE EVALUACION:		JEFE INMEDIATO:	
FECHA DE INGRESO:		JEFE INWIEDIATO.	

PARTE 1: Evaluar el desempeño en base a competencias

PARTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenciales

Nº	Competencias	Peso		G	rado	S		Puntos	Nº	Función		G	rado	S	
/4	Competencias	reso	1	2	3	4	5	Pulltos	74	runcion	1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo	8							1	Controlar riesgos profesionales					
2	Responsabilidad	10							'	Controlar riesgos profesionales					
3	Ética	9								Mantener actualizados los archivos, registros y					
4	Orientación a resultados	8								estadísticas de Seguridad e Higiene, para fines de					
5	Liderazgo	7							2	control interno y externo: planos generales,					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	9							2	señalización, diagramas de flujo mapas de riesgo,					
7	Pensamiento analítico	9								sistema de prevención y control de incendio y					
8	Dirección y toma de decisiones	5								otras acciones mayores					
9	Compromiso	10								Cumplir y hacer cumplir los procedimientos					
10	Credibilidad	10							2	establecidos en: manuales y/o instructivos del					
11	Conocimientos técnicos (SSO - SART)	15							3	Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio					
	Sumatoria:	100				To	tal:			Ambiente y SSO.					
				To	tal G	ac	los:			Promedio					

PARTE 3: Comentarios y observaciones

TOTAL EVALUACIÓN	Si tiene comentarios adicionales sobre el dese	mpeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja
	FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓ	N
EMPLEADO	COORDINADOR DEL TALENTO HUMANO	GERENCIA GENERAL



CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

	CONSORCIO Revision Rev. 00	EVALUACION DEL D AUXILIAR DE CO									GG.6.2.2.FR18					
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:						
	PERIDO DE EVALUACION:															
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INMEDIATO:						
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	ase a co	mpe	tenc	ias				PAR	TE 2: Analizar el resultado a través de funcio	nes	esenci	ales	;		
Nº	Commetencies	Dane		G	rado	S		Puntos	N°	Función		S				
N	Competencias	Peso	1	2	3	4	5	Puntos	N°	Funcion	1	2	3	4 5		
1	Trabajo en equipo	8								Realizar las correspondientes cotizaciones,						
2	Responsabilidad	13							1	seleccionando los proveedores y elaborando las						
3	Ética	12								respectivas ordenes de compra						
4	Orientación a resultados	10								Promedio						
5	Orientación al cliente interno y/o externo	9														
6	Pensamiento analítico	8					***********									
7	Compromiso	10			***********	************	*************	***************************************								
8	Credibilidad	6														
9	Destreza númerica	7														
10	Habilidades de negociación	9														
11	Conocimiento del mercado	8														
	Sumatoria	a: 100 Total:														
	Total Grados:															
			ı	PART	Γ E 3:	Com	enta	arios y obs	ervaciones							
	TOTAL EVALUACIÓN Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja															
		_	FIRI	MAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD \	ACEPTACIÓ	ON						
	EMPLEADO					CON	TAD	OR		GERENCIA GENERA	L					



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Fecha: 2013-11-23 Rev. 00

GERENCIA GENERAL

CONSIGNICIO PARTON Revision Revision			EVALUACION DEL DESEMPEÑO SECRETARIA												19
	NOMBRES Y APELLIDOS:									DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:									JEFE INMEDIATO:					
	FECHA DE INGRESO:									JEFE INIVIEDIATO:					
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	ompe	tenc	ias				PAR	RTE 2: Analizar el resultado a través de funci	iones	ese	ncial	es	
Nº	Competencias	Peso	1	G 2	rado 3	os 4	5	Puntos	N°	Función	1	2	Grad	os 4	5
1	Trabajo en equipo	8								Custodina u antro garles incures - 1- PT/	†	Ī	Ť		
	Responsabilidad	10							1	Custodirar y entregar los insumos de RTV (adhesivos - facturas)					
3	Ética	11								(auticsivos lacturas)					
4	Orientación a resultados	10								Promedic)				
5	Orientación al cliente interno y/o externo	9													
6	Pensamiento analítico	7													
7	Compromiso	11													
8	Credibilidad	6													
9	Destreza númerica	5													
10	Conocimiento de herrameintas microinformáticas	5													
	Empatía	10						v)							
12	Comunicación asertiva	8													
	Sumatoria: 100 Total:														
				To	tal C	Grac	los:								
				PART	Γ E 3:	Com	enta	arios y obs	ervaciones						
TOTAL EVALUACIÓN Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la hoja															
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN															



CUENCA - ECUADOR

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

	CONNECTED CONTROL OF THE PROPERTY OF THE PROPE				EVALUACION DEL DESEMPEÑO ASESOR TÉCNICO DE RTV											20
	Rev. 00	A						ASE	SOR TEC							
	NOMBRES Y APELLIDOS:										DEPARTAMENTO:					
	PERIDO DE EVALUACION:								JEFE INMEDIATO:							
	FECHA DE INGRESO:															
	PARTE 1: Evaluar el desempeño en ba	se a co	mpet	enci	ias				PARTE 2: Analizar el resultado a través de funciones esenciale							
N°	Competencias	Peso	1	G	rado 3	4	5	Puntos	Nº		Función	1	G	rado 3	S	5
1	Trabajo en equipo	8														
2	Responsabilidad	7	*													
3	Ética	6		~~~~							Planear, organizar y dirigir las actividades de					
4	Orientación a resultados	7							1		crecimiento de operaciones mediante el establecimiento de politicas y estrategias.					
5	Liderazgo	8									estableelinento de pondeas y estrategas.					
6	Orientación al cliente interno y/o externo	10														
7	Pensamiento analítico	5							2		Participar en licitaciones en territorios donde aun					
8	Dirección y toma de decisiones	10							2		no se tienen CRTV					
9	Compromiso	6									Promedio					
10	Credibilidad	7	*****************			***********						•				
11	Contactoes en el mercado	6														
12	Conocimientos técnicos (Marketing)	8	·					•••••								
13	Habilidades de negociación	9														
14	Manejo de paquetes utilitarios	3	- Constant C													
	Sumatoria:	100				То	tal:									
				Tot	tal G	rad	os:									
			F	PART	E3:	Com	enta	rios y obs	ervacion	es						
	TOTAL EVALUACIÓN Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño del empleado escriba sus comentarios al reverso de la h							oja								
			FIRM	/IAS	DE R	ESP	ONS	ABILIDAD '	ACEPTA	ACIÓ	N					
EMPLEADO								GERENCIA GENERAL								



CUENCA - ECUADOR

Fecha: 2013-11-23

CÓDIGO: GA.6.2.2.PR01

Rev. 00

REVERSO DE LA HOJA

	FEEDBACK: En caso de identificar oportunidades de mejora llenar el espacio disponible
COMPROMISOS	
FIRMA DEL EMPLEADO	