

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA
PSICOLOGÍA**

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de: Psicólogo

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA SOBRE LA ACTUALIZACIÓN
DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN LA DIRECCIÓN DE
TALENTO HUMANO, PERTENECIENTE A LA GERENCIA
ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA
METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS, EN EL
PERIODO SEPTIEMBRE 2016 AGOSTO 2017**

**AUTOR:
DAVID RAFAEL LEMA ORDÓÑEZ**

**TUTOR:
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

Quito, 23 de julio de 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **David Rafael Lema Ordóñez**, con documento de identificación N° **1721103495**, manifiesto mi Voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: **“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO, PERTENECIENTE A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 AGOSTO 2017”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: David Rafael Lema Ordóñez
Cédula: 1721103495
Fecha: Quito, 20 de julio de 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTORA

Yo, **Ximena Alexandra Ramírez Ocaña** declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO, PERTENECIENTE A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 AGOSTO 2017**” realizado por David Rafael Lema Ordóñez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 20 de julio de 2018



Ximena Alexandra Ramírez Ocaña
1716245822

Quito, 20 JUL. 2018
Oficio No. 0336 GAF-DTH-2018

Asunto: Autorización de uso y publicación de la información de trabajo de titulación

Magister
Gino Grondona Opazo
Director de Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana
Av. 12 de Octubre 2422 y Wilson
Telf.: 3962800 ext. 2237
Presente. –


De mi consideración:

Por medio de la presente autorizo el uso y la publicación de la información para el proyecto de titulación denominado: **“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO, PERTENECIENTE A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS, EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 AGOSTO 2017.”**, al señor David Rafael Lema Ordóñez con número de cedula: 1721103495

Atentamente,



Econ. Avelino Alcócer E.
Gerente Administrativo Financiero

Revisado por:	Ing. Rafael Herdoiza Zavala. Director de Talento Humano (E)	DTH	
---------------	----------------------------------------------------------------	-----	-------------------------------------------------------------------------------------

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Santiago Lema y Alva Ordóñez, a mi esposa Grace Enríquez, quienes han sido mi apoyo para superarme constantemente, son un pilar muy importante en mi vida.

Hay muchas personas quienes les debo mis agradecimientos de corazón, sin embargo, nombrarlos conlleva a que omita alguna persona, por eso no los nombro, los tengo presente en mi vida por enseñarme de muchas formas.

Agradecimiento

Agradezco a la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas por apoyarme en la elaboración del proyecto, brindándome toda información necesaria para dicho fin.

A los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, con quienes he tenido el privilegio de conocerlos, quienes me han brindado de su conocimiento y tiempo para despejar cualquier duda en el proceso de enseñanza académica.

A las personas quienes de forma directa e indirecta han apoyado en la ejecución para elaborar el presente proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VII
Resumen.....	VIII
Primera parte	1
1. Datos informativos del proyecto	1
a) Nombre del proyecto	1
b) Nombre de la Institución	1
Misión:	1
Visión:.....	1
c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial).....	1
d) Localización	2
2. Objetivo de la sistematización	2
3. Eje de la sistematización	3
a. Económico.....	5
b. Enfermedades profesionales.....	5
c. Selección de personal	5
d. Determinación de funciones	6
e. Salida de personal.....	6
f. Alcance y Responsabilidad.....	6
g. Plan anual de capacitación.....	6
h. Evaluación del desempeño	7
i. Lanzamiento a concurso de méritos y oposición:.....	7
4. Objeto de la sistematización.....	9
5. Metodología de la sistematización	9
6. Preguntas claves	10
7. Organización y procesamiento de la información.....	11
8. Análisis de la información	17
Segunda parte	19
1. Justificación.....	19

2.	Caracterización de los beneficiarios.....	22
	Estado Civil.....	23
	Género.....	23
	Etnia.....	23
	Discapacidad.....	24
	Nivel de formación.....	24
	Edad.....	24
	Régimen al que pertenece.....	24
	Años de trabajo.....	25
3.	Interpretación.....	25
4.	Principales logros del aprendizaje.....	28
5.	Conclusiones.....	31
6.	Recomendaciones.....	32
7.	Bibliografía.....	34
8.	Anexos.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escalas de puestos de 15 grados de personal administrativo	13
Tabla 2. Comparativo de remuneraciones de la nueva escala de 13 grados	14
Tabla 3. Comparativo de perfil de puesto anterior en relación al perfil actual.	20
Tabla 4. Descripción del estado civil de los beneficiarios	23
Tabla 5. Descripción del género de los beneficiarios	23
Tabla 6. Descripción del número de beneficiarios con discapacidad	24
Tabla 7. Descripción del nivel de formación de los beneficiarios	24
Tabla 8. Descripción del régimen laboral al que pertenecen los beneficiarios	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formato de Descripción de perfil de puesto por competencias año 2013 .. 17

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Índice de puestos	36
Anexo 2 Cronograma de levantamiento de información.	40
Anexo 3 Formato de descripción y perfil del puesto en blanco	42
Anexo 4 Formato modelo lleno de 5 cargos del total de 30.....	44

Resumen

En la presente sistematización se explica el proceso respecto a un proyecto que fue ejecutado en la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, en la Dirección de Talento Humano respecto a la actualización del manual de clasificación de puestos en la Dirección de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, en el periodo septiembre 2016 a agosto de 2017.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas se encarga de la administración y ejecución de la movilidad y de las obras públicas en la ciudad de Quito, tienen a su cargo el mantenimiento, construcción, señalización vial, la preservación y cuidado de los espacios públicos (parques, plazas).

El motivo para el desarrollo y la ejecución del proyecto destinado a la actualización del manual de clasificación de puestos en la Dirección de Talento Humano, obedece al hecho que no ha sido actualizado hace más de tres años; así mismo el interés por el presente se debe a la eliminación de 2 grados en la escala ocupacional, lo que implica generar una revisión a los requerimientos mínimos en los puestos.

En virtud de lo expuesto en líneas anteriores, fue considerada como una necesidad vital iniciar a modo de plan piloto iniciar con la actualización del manual de clasificación de puestos en la Dirección de Talento Humano, para replicarlo a las Gerencias y Direcciones restantes en la empresa.

Palabras clave: clasificación de puestos, puestos, escala ocupacional

ABSTRACT

The following systematization explain the process of a project accomplished in the Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, in the Human Talent Management concern to update the Job positions classification manual in the Human Talent Management of the Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas in the period September 2016 to August 2017.

The Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas is responsible for the administration and execution of mobility and public works in the city of Quito, they are in charge of maintenance, construction, road signs, preservation and care of public spaces (parks, squares).

The reason to develop and execute this project designed to update the Job positions classification manual in the in the human talent management obeys the fact that it has not be update more than 3 years ago, likewise the interest for the present is due to the elimination of 2 degrees in the occupational scale, it means review all the minimis requirements for each job position.

By the exposed before, was consider as a vital need to start as a pilot plan updating the Job positions classification manual in the Human Talent Management, then will be retort with Management and Directions of all the Company.

Key Words: Job positions Classification, job positions, occupational scale

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia sobre la actualización del manual de clasificación de puestos en la Dirección de Talento Humano, perteneciente a la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, en el periodo septiembre 2016 agosto 2017.

b) Nombre de la Institución

Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP)

Misión:

“Desarrollar y gestionar la infraestructura para a movilidad y el espacio público, con altos parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad ambiental” (EPMMOP, 2016).

Visión:

“Ser la empresa líder en la gestión de la infraestructura para la movilidad y el espacio público” (EPMMOP, 2016).

c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

La empresa apoya en el mantenimiento del espacio público del Distrito Metropolitano de Quito, entre ellos está considerado la movilidad, parques, piletas, calles (asfaltado), años atrás se fusionó con otras instituciones, asumiendo competencias nuevas y absorbiendo al personal de aquellas instituciones.

Al existir el ingreso masivo del personal de las empresas fusionadas genera estrés para todas las partes, también conlleva a que al momento de definir funciones se

dupliquen, sea producido sobrecarga de trabajo, así mismo puede ser el caso que sean pocas las funciones asignadas, a pesar de existir mayor cantidad de personal para laborar, es cuando se habla respecto a los factores de riesgo psicosocial se definen como “factores organizacionales que pueden dar lugar tanto a consecuencias positivas como negativas” (Moreno Jiménez y Baez León, 2017, pág. 9).

Dentro de estos factores se toma en consideración al estrés laboral que puede suscitarse por el cambio constante de las funciones de una persona, la duplicidad de funciones, considerado como un factor de riesgo de tipo psicosocial “supone un estado de deterioro del funcionamiento que tiene un alto riesgo de generar consecuencias importantes para la salud, física y mental” (Moreno Jiménez y Baez León, 2017, pág. 27).

En el año 2013 fue autorizado crear el manual de clasificación de puestos el personal administrativo mediante resolución, este fue elaborado con funciones o actividades genéricas, esto implica que las funciones de los puestos son iguales en la misma escala, lo que conlleva que el personal no tenga funciones definidas propias aplicadas en base al estatuto general por procesos de cada gerencia.

d) Localización

La Empresa se encuentra ubicada en la oficina matriz de la EPMMOP, ubicada en la ciudad de Quito, parroquia Mariscal Sucre, en la avenida 09 de octubre y Santa María.

2. Objetivo de la sistematización

Evidenciar la experiencia práctica de la actualización de un manual de clasificación de puestos dentro de una empresa pública de Quito, en donde se pretende aportar en la misma con un documento que sirva como insumo para apoyo de otros subsistemas y

sus procesos inherentes, como es el caso de evaluación de desempeño, capacitación, selección de personal, entre otros.

Mediante la actualización es beneficiada la Dirección de Talento Humano, evitando que exista duplicidad de funciones, sobre carga de trabajo y aportando a que haya delimitación de funciones y establecimiento de funciones específicas.

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización se sustentará desde la teoría organizacional, dado que esta permite comprender la importancia de cómo “funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan” (Gareth R., 2008, pág. 7).

Por lo tanto, al analizar cómo funcionan las organizaciones se debe considerar la estructura organizacional, misma que es “el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización (Gareth R., 2008, pág. 7).

Al revisar la estructura organizacional se puede evidenciar como están diseñadas la áreas y estas que sub áreas poseen, así se llega de clasificar los puestos que la empresa requiere para que la ejecución de las actividades sea efectiva y se cumpla con la misión, visión y objetivos empresariales planteados.

Definiendo al término clasificación de puestos, éste es: “un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y responsabilidades sobre diferentes aspectos (...)” (Lücke, 2006, pág. 4).

Como se puede notar, la clasificación de puestos nos permite efectuar agrupaciones de los mismos en una organización, esto implica que se pueden determinar ciertos grados en aspectos como responsabilidad, niveles de competencias, complejidad en las funciones que una persona va a desempeñar y así mismo atarlas al nivel de formación, experiencia y capacidades que una persona pueda poseer para desempeñar una función determinada.

Continuando con el tema se requiere definir el término puesto, el mismo que implica: “un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas” (Mondy, 2010, pág. 92).

Por lo tanto, el puesto contiene la función esencial para la organización de generar la consecución de los objetivos planteados en la misma esto implica que la clasificación de puestos es transversal para la organización puesto que permite generar resultados positivos para el fortalecimiento de una empresa.

Actualmente se dice que la gestión del personal cumple un papel trascendental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en una Empresa y el mantener los perfiles de puesto actualizados, acordes con las exigencias actuales permite “que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es saberlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador” (León Sánchez y Díaz Paniagua, 2013, pág. 3).

En base a lo analizado anteriormente es pertinente identificar en que aspectos organizacionales y del personal afecta de forma positiva o negativa el mantener el manual de clasificación de puesto actualizado, estos son:

a. **Económico:** el mismo hecho de no contar con funciones definidas para el personal ocasiona que se generen duplicidad de funciones que generan en retraso a la entrega de la información, puede repercutir en generar gastos en nómina innecesarios porque no se definen adecuadamente las funciones, como pago de horas extras, el mismo hecho de no planificar el número de personal necesario ocasiona que exista repercusiones económicas en una empresa. “Las empresas que no realizan una PRH [Planificación de RRHH] podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras (una limitación de trabajadores) o podrían tener que recurrir a despidos (en el caso de exceso de trabajadores)” (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008, pág. 184).

b. **Enfermedades profesionales:** Se puede notar que al no existir actualizado los perfiles de puestos genera sobrecarga de trabajo, lo puede desencadenar en enfermedades profesionales como estrés laboral, demora en entregar información y trabajar más de las 8 horas diarias porque ese tiempo no alcanza para concluir con las tareas programadas en el día. Es así como lo indicó una encuesta en las que “puso de manifiesto que dos tercios de los encuestados pensaban que soportaban una excesiva carga de trabajo, que se les exigían objetivos nada realistas y que el exceso de trabajo daba lugar o agravaba los problemas de salud mental” (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008, pág. 671).

c. **Selección de personal:** Los procesos de selección se ven afectados al no contar con un perfil de puesto para el proceso de contratación, causando errores en los perfiles seleccionados en contraposición con las funciones que requiere el cargo, por lo tanto, “dando por sentado que «si no se sabe lo que se está buscando, no es probable que se encuentre» resulta de evidente necesidad de que Recursos Humanos describa, juntamente con el jefe de quien ha de depender el futuro seleccionado, el perfil del puesto buscado” (Puchol, 2003, pág. 70).

d. **Determinación de funciones:** Al no contar con funciones definidas, el personal que se integra a la empresa puede llegar a frustrarse, causando desmotivación por la falta de conocimiento de las mismas, por lo tanto, “si contamos con personal sin las aptitudes y actitudes necesarias para el puesto, el rendimiento disminuirá y con ello la producción. Este problema puede ser dañino para la empresa y/o para los colaboradores” (Benavent, 2017).

e. **Salida de personal:** Puede generar en las personas que se incorporan en la Empresa que se sientan desanimados y su contrato psicológico no obtenga el impacto necesario para mantener a una persona en un puesto de trabajo, causando rotación de personal. “Esta inestabilidad del personal provoca una mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos empleados y, además, una pérdida de productividad ya que durante este periodo no se rinde al 100%.” (Benavent, 2017).

f. **Alcance y Responsabilidad:** El nivel de alcance y de responsabilidad también es un factor de alta importancia que nos indica los perfiles de puesto, con el mismo se puede tomar acciones correctivas al momento de definir responsabilidades en la ejecución de funciones.

Esta información tiene que existir en el perfil de puesto porque va a ayudar a que la responsabilidad en el puesto a experimentar sea por “el grado en que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo” (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008, pág. 73).

g. **Plan anual de capacitación:** El mismo hecho de no tener perfiles actualizados genera que los programas de capacitación no se encuentren en relación con las necesidades reales de un cargo. “Por ende al contar con la descripción del puesto, parte medular de la evaluación, ya se sabrá lo que se tiene que evaluar, como evaluarlo, cuando evaluarlo, y donde evaluarlo” (Cabrera, 2017).

h. **Evaluación del desempeño:** Para efectos de evaluaciones de desempeño no es posible generar procesos de calificación equitativos, coherentes y destinados a una persona en particular que ocupa determinado puesto, porque no se tiene definidas las funciones esenciales, así como el generar indicadores de gestión que permitan determinar los logros alcanzados en el puesto, así mismo, no se puede atar a los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección de Talento Humano porque “los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo” (Urdaneta, 2017).

i. **Lanzamiento a concurso de méritos y oposición:** En las instituciones Públicas, para vincular a una persona a un puesto definitivo (de carrera), se requiere efectuar los concursos de méritos y oposición y como requisito fundamental es el manual de clasificación de puesto actualizados, acorde a los puestos que serán seleccionados para llenar la vacante, lo que implica una desventaja para ejecutar este tipo de procesos, esto conlleva retrasar los procesos planificados.

Al ser un Empresa Pública con una nómina promedio de 2.900 personas, se debe iniciar con este proceso desde la Dirección de Talento Humano, como un plan piloto de la actualización de perfiles de puesto que se debe desplegar posteriormente en toda la empresa, de este modo se puede aportar para la consecución de los objetivos organizacionales y ser como un proceso de apoyo a toda la organización quien aporte orientando a las diferencias gerencias.

El desarrollo del proceso se dio en primera instancia mediante la recopilación de información en base al manual vigente de clasificación de puestos y el levantamiento de actividades por parte de los coordinadores de las unidades; sin embargo, se observó que dio lugar a que el personal no describa correctamente las funciones lo que implicaba una demora al obtener la información general.

Posteriormente, fue efectuado el análisis de puestos y efectuado la propuesta para la reforma a la Norma Técnica de Clasificación, Valoración y Escalas de puestos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP).

Como fuentes secundarias utilizadas fue el mediante el manual vigente de clasificación de puestos, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Gerencia Administrativa Financiera y el índice de puestos aprobado por la Dirección de Talento Humano, son fuentes secundarias porque es “aquella información obtenida indirectamente a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas al investigador” (Cerdeña, 1991, pág. 391).

Mediante el uso de fuentes secundarias se puede obtener la información que será la base para el presente trabajo, es así que se puede determinar los puestos a ser intervenidos para actualizar el manual, las funciones y responsabilidades que posee cada unidad de la Dirección de Talento Humano, así mismo, ofrece la oportunidad de analizar los productos y servicios de los mismos.

Bernal (2010),refiriéndose a las fuentes secundarias indica que “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian”, por lo tanto, el manual de clasificación de puestos elaborado en el año 2013, el índice de puestos (Ver anexo 1) y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Gerencia Administrativa Financiera servirán de insumos como base para obtener la información necesaria para obtener la actualización del manual de clasificación de puestos.

Posteriormente, los coordinadores de área revisaron las funciones que está efectuando el personal a su cargo, analizando el perfil que exige el grupo ocupacional y las responsabilidades que presentaron.

Al final, se compiló la información en el formato de perfil de puesto y recopilarlo para presentar el borrador al manual de clasificación de puestos.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización consiste en la actualización del manual de clasificación de puestos para una empresa del sector público, y además detallar el proceso efectuado para determinar las funciones esenciales y actualizar, así aportar con una herramienta que permitirá determinar las funciones esenciales y clave de cada puesto de trabajo en la Dirección de Talento Humano.

La descripción de puestos de trabajo, tiene como objetivo “conocer la estructura de la organización y los niveles de exigencia que se requieren de esos profesionales para lograr su eficiencia productiva de cara a la organización” (León Sánchez y Díaz Paniagua, 2013, pág. 28).

Como se puede observar, a la descripción de puestos al ser una exposición de ciertos factores que comprende dicho documento, permite ordenarlo, sistematizar, conceder una estructura que permite detallar el motivo de la creación de dicho cargo, por ende, que justifique a la organización la necesidad de mantener dicho puesto en la estructura organizacional.

Por tal motivo, permite conocer cómo se encuentra estructurada una organización y que personal será el idóneo para participar en los procesos de selección y vincular al que cumple con los requisitos del puesto.

5. Metodología de la sistematización

La metodología para la sistematización es de tipo cualitativa esta “es una actividad que localiza al observador en el mundo” (Rodríguez Gómez y Valldeoriola Roquet, 2009, pág. 46). Esta es empleada mediante el uso de documentos e información

obtenida en medios escritos como una resolución, un libro que es una metodología cualitativa nos permite obtener datos que son esenciales para describir las diferencias en los procesos empleados para obtener la actualización del manual, en la cual se utilizó como herramienta la investigación documental, esta “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal Torres, 2010, pág. 111).

Así se logra determinar los aspectos a mejorar en el manual vigente que fue aprobado en el año 2013 y obtener una herramienta con la mayor especificidad de funciones por puesto en la Dirección de Talento Humano.

6. Preguntas claves

a. Preguntas de inicio:

1. ¿Para qué la Dirección de Talento Humano requiere actualizar el manual de clasificación de puestos, iniciando por su propia Dirección?
2. ¿Cuál es el motivo que llevó a efectuar el proyecto?
3. ¿Cuál es el impacto en los beneficiarios la actualización del manual?

b. Preguntas interpretativas:

1. ¿Cómo ha resultado ser una herramienta eficaz en la Dirección de Talento Humano la actualización del manual de clasificación de puestos?
2. ¿Cómo aportó la empresa para el desarrollo de la actualización del manual de clasificación de puestos?
3. ¿Cuál fue el tipo de aporte de los interesados en la elaboración de la actualización del manual?

c. Preguntas de cierre:

1. ¿Cuál era la situación anterior y actual de los beneficiarios directos e indirectos en el proyecto con relación al no tener una herramienta actualizada?
2. ¿Qué desventaja poseía la organización hacia los beneficiarios por haber mantenido un manual desactualizado?
3. ¿Cuál fue la reacción de los trabajadores desde un inicio y en la ejecución del proceso?

7. Organización y procesamiento de la información

Para elaborar el proyecto, se inició con la autorización por parte de las autoridades competentes, concedido el permiso para elaborar el proyecto se efectuó una revisión de la normativa interna de la empresa relacionada a la identificación de información del Manual de Clasificación de Puestos.

Se estableció un cronograma de actividades (Ver anexo 2), mismas que permitan mantener una línea de acción, es así que se inició con la revisión documental que permitió la verificación de las resoluciones administrativas internas relacionadas a las escalas de remuneración unificada inicial y actualizada, la Norma Técnica de Clasificación, Valoración y Escalas de Puestos, el Manual de Clasificación de Puestos para el régimen LOEP, modificación de las denominaciones de las unidades y puestos de los cargos Gerenciales y de Directores, toda esta información se encuentra contenida en las siguientes resoluciones:

- a) Resolución No. 0000334-B de 15 de julio de 2011, es expedida la escala de Remuneración Mensual Unificada para el personal, establecida en 15 grados.
- b) Resolución No. 0000334-D de 15 de julio de 2011, fue emitida la Norma Técnica de Clasificación, Valoración y Escalas de Puestos.

c) Resolución No. 0000568-A de 17 de septiembre de 2013, es aprobado el informe técnico No. 165-A-URH-ADC y el Manual de Clasificación de Puestos para el régimen LOEP.

d) Resolución No. 0000011-A de 30 de enero de 2015, modifica la denominación de ciertos puestos, que constan en el Manual de Clasificación de Puestos para el personal que labora bajo el régimen LOEP.

e) Resolución No. 000055 de 22 de marzo de 2016, contiene la aprobación del procedimiento para la aplicación de la tabla de los niveles salariales para los servidores públicos administrativos, con 13 niveles constantes.

f) Resolución No. 161 de 06 de junio de 2016, modifica la denominación de puestos que constan en el Manual de Clasificación de Puestos.

Al realizar el análisis de la información contenido en dichas resoluciones, logró ser evidente que:

a) Fue aprobado un la Clasificación, Valoración y Escalas de Puestos Manual de Clasificación de Puestos, las escalas remunerativas.

b) Cambiaron las denominaciones de las Gerencias y los puestos de Gerentes y Directores.

c) Han pasado más de 3 años desde que ha sido actualizado el Manual de Clasificación de Puestos.

d) Son aprobadas 15 grados de escala de puestos, estos son:

Tabla 1.Escalas de puestos de 15 grados de personal administrativo

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN	SUELDO
1.	Servidor De Servicios Administrativos	Servidor De Apoyo En Ejecución De Procesos 1	\$ 500,00
2.	Servidor De Servicios Operativos	Servidor De Apoyo En Ejecución De Procesos 2	\$ 568,00
3.	Servidor De Apoyo 1 De La EPMMOP	Servidor De Apoyo En Ejecución De Procesos 3	\$ 650,00
4.	Servidor De Apoyo 2 De La EPMMOP	Servidor De Apoyo En Ejecución De Procesos 4	\$ 708,00
5.	Pre-profesional 1 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 1	\$ 772,00
6.	Pre-profesional 2 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 2	\$ 842,00
7.	Pre-profesional 3 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 3	\$ 917,00
8.	Pre-profesional 4 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 4	\$ 1.000,00
9.	Profesional 1 De La EPMMOP	Ejecutor De Procesos 1	\$ 1.150,00
10.	Profesional 2 De La EPMMOP	Ejecutor De Procesos 2	\$ 1.285,00
11.	Profesional 3 De La EPMMOP	Supervisor Ejecutor De Procesos 1	\$ 1.435,00
12.	Profesional 4 De La EPMMOP	Supervisor Ejecutor De Procesos 2	\$ 1.603,00
13.	Profesional 5 De La EPMMOP	Coordinador De Procesos 1	\$ 1.790,00
14.	Profesional 6 De La EPMMOP	Coordinador De Procesos 2	\$ 2.000,00

15.	Integrador De Procesos De La EPMMOP	Especialista Integrador De Procesos	\$ 2.500,00
-----	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------

Fuente: Resolución No. 0000334-B de 15 de julio de 2011, EPMMOP.

e) En el año 2016 son eliminadas dos de las 15 escalas de puestos existentes,

siendo estas:

- i) Servidor de Apoyo en Ejecución de Procesos 1
- ii) Servidor de Apoyo en Ejecución de Procesos 2

La escala resultó de la siguiente manera:

Tabla 2. Comparativo de remuneraciones de la nueva escala de 13 grados

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN	SUELDO ANTERIOR	SUELDO ACTUAL
1.	Servidor De Apoyo 1 De La EPMMOP	Servidor De Apoyo En Ejecución De Procesos 3	\$ 650,00	\$ 708,00
2.	Servidor De Apoyo 2 De La EPMMOP	Servidor De Apoyo En Ejecución De Procesos 4	\$ 708,00	\$ 772,00
3.	Pre-profesional 1 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 1	\$ 772,00	\$ 842,00
4.	Pre-profesional 2 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 2	\$ 842,00	\$ 917,00
5.	Pre-profesional 3 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 3	\$ 917,00	\$ 1.000,00
6.	Pre-profesional 4 De La EPMMOP	Asistente De Ejecución De Procesos 4	\$ 1.000,00	\$ 1.150,00
7.	Profesional 1 De La EPMMOP	Ejecutor De Procesos 1	\$ 1.150,00	\$ 1.285,00

8.	Profesional 2 De La EPMMOP	Ejecutor De Procesos 2	\$ 1.285,00	\$ 1.435,00
9.	Profesional 3 De La EPMMOP	Supervisor Ejecutor De Procesos 1	\$ 1.435,00	\$ 1.603,00
10.	Profesional 4 De La EPMMOP	Supervisor Ejecutor De Procesos 2	\$ 1.603,00	\$ 1.790,00
11.	Profesional 5 De La EPMMOP	Coordinador De Procesos 1	\$ 1.790,00	\$ 2.000,00
12.	Profesional 6 De La EPMMOP	Coordinador De Procesos 2	\$ 2.000,00	\$ 2.250,00
13.	Integrador De Procesos De La EPMMOP	Especialista Integrador De Procesos	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00

Elaborado por: Lema, D. (2017).

Al eliminar las dos escalas de puesto, se reduce a 13 grados, sin embargo, las remuneraciones fueron modificadas llegando a afectar un aumento en la remuneración, sin haber efectuado previamente un análisis de los perfiles de puestos y verificar que la remuneración sea compensada con la formación, capacitación, experiencia establecida en el cargo.

Por lo tanto, se realizó una propuesta para modificar la Norma Técnica de Clasificación, Valoración y Escala de Puestos, con el objeto de ser más exigentes en los factores de valoración del puesto.

Posteriormente, se estableció las actividades a realizarse en base al objetivo general y los específicos, así se dio inicio a determinar los puestos que se encontraban desactualizados, también que definido los puestos que han sido creados,

Se efectuó la comparación de los puestos considerados en el manual de clasificación aprobado en el año 2013 versus el índice ocupacional, donde se llegó a determinar que existen nuevos puestos para áreas no consideradas como es el caso de la Unidad de

Desarrollo Organizacional, Unidad de Desarrollo de Competencias y la Unidad de Administración de Personal.

Se observó que el índice de puestos contiene 31 puestos a diferencia del manual de clasificación de puestos actual que posee 30 puestos, son eliminados puestos como el de Especialista Técnico Integrador de Procesos, Coordinador de Procesos 1, Ejecutor de Procesos 1, Asistente de Ejecución de Procesos 3, sin embargo, se crea un puesto de Asistente de Ejecución de Procesos 2.

Una vez determinados los puestos y la cantidad de los mismos que serán tomados en cuenta para la actualización del manual de clasificación de puestos, se procede con el análisis del formato de puestos.

El formato de descripción de perfil de puestos por competencias fue aprobado en el año 2013, sin embargo, debido a nuevos cambios efectuados y alienando el formato al que mantiene el Ministerio del Trabajo se efectuó una propuesta de un nuevo a ser utilizado para la actualización del manual de clasificación de puestos (Ver anexo 3), en cuanto al formato del año 2013, posee los siguientes datos (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, 2013):

Figura 1: Formato de Descripción de perfil de puesto por competencias año 2013

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS					
CODIGO:					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
GERENCIA / UNIDAD:					
DIRECCIÓN:					
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:					
REFERENCIA DEL PERFIL:					
GRUPO OCUPACIONAL:		GRADO:		ROL DEL PUESTO:	
2. MISIÓN DEL PUESTO					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
4. REQUISITOS DEL PERFIL					
FORMACIÓN:		EXPERIENCIA:		CAPACITACIÓN:	
COMPETENCIA			NIVEL		
6. CONDICIONES DE TRABAJO					
RIESGOS EXPUESTOS:					
FÍSICOS:		()	QUÍMICOS:		()
ERGONÓMICOS:		()	PSICOSOCIALES:		()
BIOLÓGICOS:		()			
7. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS					
NOMBRE		NIVEL		PUNTUACIÓN	
1. INSTRUCCIÓN FORMAL:					
2. CAPACITACIÓN					
2.1. CAPACITACIÓN GENERAL:					
2.2. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:					
3. EXPERIENCIA:					
4. HABILIDADES DE GESTIÓN:					
5. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:					
6. CONDICIONES DE TRABAJO:					
7. TOMA DE DECISIONES:					
8. ROL DEL PUESTO:					
9. CONTROL DE RESULTADOS:					
TOTAL DE PUNTOS:					

Elaborado por: EPMOP (2013).

8. Análisis de la información

Para la sistematización se basó en la actualización del manual de clasificación de puestos en la EPMOP, motivado por la modificación en la estructura organizacional, esto exige que sea efectuada una revisión de las funciones que se encuentran

aprobadas, las mismas son genéricas, es decir que en base a un grupo ocupacional (eje. Asistente de Ejecución de Procesos 4) mantiene funciones que son descritas a nivel general y no se obtiene información clara para determinar el alcance de las funciones.

La necesidad surge debido a la importancia de determinar qué puesto posee la responsabilidad de las funciones que se efectúan al alcance, así mismo existen puestos que no poseen una descripción de los mismos, por lo tanto, es imprescindible conocer si existe duplicidad de funciones por la falta de determinación de las mismas, así mismo esto repercute en otros procesos como son los procesos de selección, la evaluación de desempeño, entre otros.

Segunda parte

1. Justificación:

La importancia de actualizar y crear puestos de trabajo tiene que ver con posibilidad de que las personas generen una facultad de tomar decisiones en los mismos de acuerdo al alcance de sus funciones.

No es adecuado mantener funciones genéricas del puesto de trabajo, porque “el contenido de un puesto de trabajo debe ser tal que permita al individuo aprender a partir de lo que ocurre a su alrededor, que crezca, se desarrolle y se adapte. Esto es, ha de forzar al individuo a adoptar comportamientos adaptativos.” (Ríos, 1995); Sin ésta característica en el puesto puede generar rotación por la falta de adaptación, de crecimiento que permita generar un desenvolvimiento adecuado.

También se debe comprender que la dinámica de las organizaciones obliga a las mismas a mantenerse en constante cambio, en relación al Manual de Clasificación de Puestos ocurre que “dejamos aquella información de un lado y procedemos de una forma asistemática «hacer las cosas como mejor podemos pero con más voluntarismo que racionalidad” (León Sánchez y Díaz Paniagua, 2013, pág. 110).

La sistematización del proyecto estuvo motivada en la necesidad de generar una herramienta que permita determinar las responsabilidades, el alcance a las que llegan las funciones a desempeñar, establecer perfiles que posean mayor rigurosidad en la formación, años de experiencia, en razón de que las remuneraciones establecidas son altas para los puestos administrativos.

El propósito de la intervención estuvo motivado por modificación en la estructura organizacional, la desactualización de los perfiles de puesto y la modificación de las escalas salariales, esto exigió que sea efectuada una revisión de las funciones que se

encuentran aprobadas, las mismas son genéricas, es decir que en base a un grupo ocupacional (eje. Asistente de Ejecución de Procesos 4) mantiene funciones que son descritas a nivel general y no se obtiene información clara para determinar el alcance de las funciones de cada unidad en la Dirección.

Para notar la diferencia existente respecto al perfil de puestos, las actividades y la remuneración es la siguiente:

Tabla 3. Comparativo de perfil de puesto anterior en relación al perfil actual.

Perfil Anterior	Perfil Actual
Cargo:	Cargo:
Asistente de Ejecución de Procesos 4	Asistente de Ejecución de Procesos 4
Remuneración: (anterior \$ 1.000,00)	Remuneración:
Actual \$ 1.150,00	Actual \$ 1.150,00
Grado:	Grado:
8	6
Rol de Puesto:	Rol de Puesto:
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	Ejecutor de Procesos de Apoyo
Misión:	Misión:
Ejecutar los procesos y subprocesos del área de talento humano en base a las políticas, lineamientos, procedimientos y normativa vigente.	Colaborar en la elaboración de acciones de personal, informes técnicos, actas de conformidad, envío a descentralizados y archivo la documentación
Formación:	Formación:
Cursando estudios superiores en Ingeniería de RR.HH.; Psicología Industrial, Administración de Empresas o equivalentes (aprobado sexto semestre o tercer año).	Tercer año, sexto semestre o Egresado
Capacitación:	Capacitación:
Mínimo requerido total 35 horas comprendidas en: 15 horas de gestión de talento humano, y 20 horas que pueden adicionalmente considerar ofimática, administración, estadística, atención al usuario, seguridad y salud ocupacional, desarrollo humano y de competencias, inglés.	<u>No considerado, perfil enfocado en habilidades de gestión y de comunicación</u>
Experiencia:	Experiencia:
2 años: Mínimo 1 año en actividades relacionadas con gestión y procesos de talento humano, y adicionalmente se puede complementar 1 año en atención al usuario, gestión administrativa, comunicación	3 años en elaboración de informes técnicos de cambios de denominación, transferencia administrativa

organizacional, docencia o pasantías relacionadas.	
Funciones:	Funciones:
1) Planificar las actividades referentes a los procesos asignados.	1) Obtiene la información necesaria para la elaboración de informe técnicos de transferencias, cambios de denominación.
2) Organizar las actividades asignadas de acuerdo a los tiempos previstos.	2) Recopila la información para la elaboración de los informes técnicos de vinculación de personal de Libre Designación y Remoción; y Contrato de Servicios Profesionales.
3) Ejecutar las actividades planificadas o asignadas, de acuerdo a las políticas, procedimientos y estándares de calidad requeridos.	3) Obtiene todos los insumos necesarios para la elaboración de las acciones de personal.
4) Analizar y dar contestación a informes, reportes y documentos solicitados.	4) Colabora en el envío de las acciones de personal al personal descentralizado y entrega en la oficina central.
5) Evaluar el trabajo realizado con el objetivo de dar un mejoramiento continuo a los procesos.	5) Recopila las acciones de personal firmadas para enviar al archivo de la Dirección de Talento Humano
6) Preparar la documentación e información requerida para los procesos de talento humano solicitados.	
7) Las demás asignadas por su jefe inmediato que mantengan relación con el puesto de trabajo.	
Competencias:	Competencias:
Competencia	Competencias Técnicas
Orientación Al Servicio	Pensamiento Estratégico
Orientación A Resultados	Organización de la Información
Adaptabilidad Al Entorno	Recopilación de Información
Aprendizaje Activo	Identificación de Problemas
Orientación Y Asesoramiento	Expresión Escrita
Desarrollo Estratégico De Los Recursos Humanos	Competencias Conductuales
	Iniciativa
	Conocimiento del Entorno Organizacional
	Orientación de Servicio
	Flexibilidad
	Trabajo en Equipo

Elaborado por: Lema, D. (2017).

En esta comparación se puede evidenciar que existen diferencias con respecto a los años de experiencia para cumplir con el perfil de puestos, así mismo, las competencias técnicas y conductuales debe estar relacionada con las exigencias del puesto.

Así mismo, se puede evidenciar que la misión y las funciones detalladas están enmarcadas en actividades definidas y no genéricas, esto contribuye a desarrollar empoderamiento en el puesto.

Como resultado a obtener en el proyecto elaborado en la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, fueron los perfiles de puesto actualizados para la Dirección de Talento Humano, para evitar que exista duplicidad en las actividades, así mismo conocer las funciones asignadas a cada servidor para el beneficio del personal. (Ver anexo 4)

El producto a obtener es el formato de levantamiento de perfiles y los perfiles de puesto, mismo que servirán de base para generar el mismo proceso en las demás direcciones de la EPMMOP.

2. Caracterización de los beneficiarios:

Se distinguen dos tipos de beneficiarios, los primeros son los beneficiarios directos, estos son “quienes recibirán y beneficiarán directamente de las acciones del proyecto. Ellos están en contacto con el equipo a cargo del proyecto. En ellos se esperan ver reflejado los cambios enunciados en los objetivos específicos de la intervención propuesta” (Román C., 2018, pág. 5).

Los beneficiarios directos indicados en la presente sistematización son los colaboradores que trabajan en la Dirección de Talento Humano, incluido el personal descentralizado de la misma, esto desprende un grupo de 69 personas que trabajan directamente en el área, distribuidos así:

Estado Civil:

Tabla 4. Descripción del estado civil de los beneficiarios

Estado civil	Nro. De Personal	Porcentaje
Casado	33	47,83
Divorciado	7	10,14
Soltero	25	36,23
Unión de hecho	2	2,90
Viudo	2	2,90
Total	69	100

Elaborado por: Lema, D. (2017).

Género:

Tabla 5. Descripción del género de los beneficiarios

Género	Nro. De Personal	Porcentaje
Femenino	33	47,83
Masculino	36	52,17
Total	69	100

Elaborado por: Lema, D. (2017).

Etnia:

El total de los 69 beneficiarios se identificaron como mestizos

Discapacidad:

Tabla 6. Descripción del número de beneficiarios con discapacidad

Discapacidad:	Nro. De Personal	Observación	Porcentaje
No	67		97,10
Si	2	Discapacidad física y auditiva	2,90
Total	69		100

Elaborado por: Lema, D. (2017).

Nivel de formación:

Tabla 7. Descripción del nivel de formación de los beneficiarios

Nivel de Educación	Nro. De Personal	Porcentaje
Educación Básica	1	1,45
Educación Media	19	27,54
Educación Superior	49	71,01
Total	69	100

Elaborado por: Lema, D. (2017).

Edad:

En promedio la edad del personal de la Dirección de Talento Humano es de 41 años, comprendidos entre la edad mínima de 19 años y la edad máxima de 66 años.

Régimen al que pertenece:

Tabla 8. Descripción del régimen laboral al que pertenecen los beneficiarios

Régimen	Nro. De Personal	Porcentaje
Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)	58	84,06
Código del Trabajo	11	15,94
Total	69	100

Elaborado por: Lema, D. (2017).

Años de trabajo:

El promedio de años de servicio en la EPMMOP del personal de la Dirección de Talento Humano es de 7 años, va desde un mes hasta veinte y siete años.

En relación a los beneficiarios indirectos ellos “corresponden a todos los sujetos que están en relación con los beneficiarios directos. En este tipo de beneficiarios es posible, posteriormente observar y medir el o los impactos de los proyectos” (Román C., 2018, pág. 5).

Por el tipo de intervención efectuada corresponden a las personas que vayan a hacer uso posteriormente del manual de clasificación de puestos, así mismo quienes participen en procesos de selección y puedan acceder a un puesto de trabajo siendo evaluados y analizados en base a ésta herramienta actualizada.

3. Interpretación:

La Dirección de Talento Humano es el área donde mantiene a su cargo la ejecución de procesos de actualización relacionados con la administración de personal, el manual de clasificación de puestos, es una herramienta indispensable para la consecución de los objetivos como dirección y apoyo a las demás áreas organizacionales, por lo tanto, es necesario iniciar desde el departamento que emite este insumo para de ésta forma aportar en la empresa y así obtener un patrón que será replicado a las diferentes dependencias organizacionales.

La razón para que sea efectuado el proyecto surge debido a que el manual de clasificación de puestos emitido en el año 2013, se encontraba desactualizado, así mismo fueron vinculados nuevos servidores con denominaciones que no estaban contempladas en el índice de puestos anterior, por ende, sus funciones no estaban consideradas en el manual.

Como último elemento que desencadenó para tomarle como un proceso importante y necesario de generarlo tiene que ver con el que de las 15 grados de puestos establecidos en el año 2013, fueron eliminados en el año 2016, esto conllevó a que se dé un aumento en la remuneración de todos los servidores, sin embargo, la valoración de los puestos se mantuvo de la misma forma, debido a esto, fue necesario revisar nuevamente el índice de puestos, la Norma Técnica de Clasificación, Valoración y Escalas de puestos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP) y el manual de clasificación de puestos, para que nuevamente estas tres herramientas mantengan armonía en relación a niveles, exigencias, funciones de un puesto.

Una vez indicado los beneficiarios, ellos poseen un importante aporte mediante esta herramienta puesto que al momento tienen un documento en el que indica sus funciones, las competencias que exige el cargo, el nivel de responsabilidad que poseen frente a los procesos asignados en la Dirección y así pueden evidenciar que la carga laboral es equitativa para todos los miembros del área, esto conlleva a que la gente sienta también que tienen funciones específicas que aportan a la consecución de los objetivos organizacionales.

Esta herramienta llegó a ser eficaz al momento que cumplió cabalmente con su propósito que es el de ofrecer a la empresa y a los funcionarios información detallada del perfil que el puesto requiere, comprendido en formación, años de experiencia, actividades, competencias, nivel de responsabilidad para cada cargo.

Esto desemboca en el aporte que a los demás subsistemas ofrece dicha herramienta, ayuda a mejorar el proceso de selección de personal, evaluación del desempeño, mismos que dependen de este insumo.

El aporte por parte de la empresa, mediante sus autoridades ha sido vital para que haya sido el adecuado, mediante el apoyo permitiendo tener el acceso a la información necesaria para generar el manual de clasificación de puestos

Los colaboradores participaron activamente en la búsqueda y entrega de información, generando un excelente ambiente para obtener los insumos adecuados y así ejecutar el proceso previsto, fue muy activo el aporte, en vista que en primer lugar se generó un levantamiento por cada puesto de trabajo y posteriormente fue solicitado el apoyo a los coordinadores de área en la entrega de las funciones que tienen asignados los trabajadores.

La situación anterior de acuerdo a la información obtenida, era de malestar generado hacia el personal que les asignaron nuevas funciones o a quienes los vincularon en este tiempo, estas no fueron entregadas en base a un documento formal, sino que les iban asignando más actividades y responsabilidades en el transcurso de la gestión, esto conllevaba a generar malestar laborar porque sus funciones no poseían una razón de ser y les restaba importancia.

Actualmente los colaboradores ya cuentan con un manual de clasificación de puestos, en donde pueden visualizar cual es el objetivo de su puesto y las funciones que deben ejecutar.

La desventaja hacia la organización está dada en el hecho que no es posible medir (generar indicadores) para determinar el nivel de desempeño de los colaboradores, así como determinar que competencias se debe evaluar y generar insumos para capacitación del personal, esto desemboca en que se dé rotación porque las personas no tenían un insumo detallado de sus actividades lo que implica su razón de ser en la organización.

La intervención fue efectuada en tres fases: la primera el levantamiento de toda la información existente en la empresa, contenida, en resoluciones, formatos, la segunda fase fue estuvo direccionada en el levantamiento de la información de las funciones en conjunto con el personal y la última fase, la tercera fue la entrega y socialización con el personal del manual de clasificación de puestos.

Al inicio la reacción de los trabajadores si bien apoyaron en la realización de las encuestas y obtención de la información, se dieron casos en que indicaban funciones que no desempeñaban para justificar la relevancia de su puesto en la empresa, sin embargo, al momento de poseer por escrito las funciones asignadas, si cambió la percepción de las personas hacia el proceso y lo vieron como una ventaja, debido a la información que poseían sobre sus puestos.

La socialización del proyecto se dio mediante reuniones paulatinas de acuerdo a como se iba avanzando, esto permitió que los servidores puedan evidenciar que no resultarían afectados con este levantamiento de información, para una mayor efectividad se realizó con cada unidad de la Dirección, allí se explicó el procedimiento efectuado hasta terminar con la autorización de la Dirección de Talento Humano.

A la finalizar la elaboración y actualización del manual de clasificación de puestos, se obtuvo la aprobación por parte de la Directora de Talento Humano, se efectuó una reunión con el personal que tiene a cargo a los servidores para socializar en conjunto respecto a toda le información contenida en los manuales.

4. Principales logros del aprendizaje:

Como aprendizaje se obtuvo el conocimiento del funcionamiento y la organización de una empresa pública, la cual posee una serie de diferencias entre una Institución del Estado o una empresa privada.

Se aprendió que existen una serie de pasos previos antes de generar un manual de clasificación de puestos, de acuerdo a la información que revise con anterioridad, poseen un estatuto general por procesos mismo que ya fue creado desde el año 2009, determinan, efectúan un índice de puestos y una norma técnica que permite clasificar, efectuar una valoración y determinar las escalas de los puestos.

Es una experiencia motivadora conocer a personas que llevan más de 15 años en una Institución, relatan cómo fueron los inicios al ingresar a la empresa y empezar a emprender procesos para otorgar una estructura a una empresa que actualmente tiene una nómina de más de 2800 personas.

El proyecto fue enriquecedor en vista permitió ahondar más en la materia del talento humano y ver como los procesos se enlazan, como dependen el uno del otro, establecer medios, mecanismos para determinar el camino que sea el viable para efectuar el proyecto, es muy diferente la teoría con la práctica, enseña a generar otro tipo de competencias que se van a aplicar en el campo profesional.

El proyecto generó como producto el manual de clasificación de puestos para la Dirección de Talento Humano, definido por cada unidad que comprende dicha Dirección, permitiendo obtener un insumo que afecta de forma positiva a los beneficiarios en cuanto ellos poseen una herramienta en donde se encuentra identificadas sus funciones, alcance, entre otros aspectos.

El objetivo general del proyecto fue:

Realizar la actualización y creación de los perfiles de puestos (de ser el caso), mediante la recopilación de información para definir las funciones ejecutadas actuales en la Dirección de Talento Humano.

Los objetivos específicos establecidos fueron:

- 1) Determinar los puestos que se encuentran definidos y no definidos mediante el análisis de los puestos aprobados en el año 2013 en comparación a los puestos actuales para obtener la información que será base en la definición de creación y actualización de puestos.
- 2) Establecer la metodología de recopilación de información, mediante herramientas de recopilación de información de los puestos para obtener el insumo de la creación y actualización de los puestos.
- 3) Organizar la información en el formato de perfil de puesto, mediante la categorización de la información de los puestos obtenidos, para presentar los perfiles de puestos actualizados.

De este modo se dio cumplimiento al objetivo que estaba enmarcado en dotar con una herramienta actualizada para el personal de dicha Dirección y así sirva como un antecedente al proceso que se debe plantear en toda la empresa que comprende 10 gerencias.

Por cuestiones políticas que pueden generar cambios de las autoridades de turno y con ello cambiar los objetivos institucionales, sin embargo, a pesar que se dieron cambios de gerentes, el proyecto continuó en marcha, así se evitó contratiempos.

Se dio la vinculación de un colaborador que se iba a poner al frente del proyecto organizacional de actualización del manual de clasificación de puestos, sin embargo, mediante reuniones se llegaron a acuerdos en torno al direccionamiento del proyecto, lo que evitó que todo el proceso ya efectuado sea dado por terminado.

El último elemento de riesgo que se dio para la ejecución del proyecto fue el recorte de personal, sin embargo, en el transcurso del levantamiento de información hasta la

culminación del proceso no se dio la desvinculación de las personas que eran claves para generar el levantamiento de la información del manual de clasificación de puestos.

5. Conclusiones:

Después de haber efectuado la sistematización y dado por concluido con la entrega del manual de clasificación de puestos para la Dirección de Talento Humano en la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, es posible concluir que:

- a. El objetivo de la sistematización se cumplió, en vista que deja en evidencia el proceso efectuado dentro del proceso para obtener el manual de clasificación de puestos para la Dirección de Talento Humano y así aportar a los subsistemas de los cuales se requiera como insumo dicho manual.
- b. Mediante este insumo se aporta en aspectos anteriormente detallados evitando afectaciones en temas tales como económicos, disminución de enfermedades profesionales, procesos de selección de personal, determinación clara de funciones, salida de personal (rotación), determinación del alcance de sus funciones y la responsabilidad adecuada al cargo que mantiene el colaborador, al plan anual de capacitación, evaluación del desempeño y elaboración del proceso de concurso de méritos y oposición, por lo tanto resulta ser una herramienta importante para la gestión del talento humano.
- c. En la sistematización se detalla todo el proceso que fue efectuado para determinar y generar el manual de clasificación de puestos, dando a notar la importancia de la existencia de ésta herramienta y ayudará en

la réplica para efectuar la actualización del manual a nivel organizacional.

- d. Fueron colocadas las competencias en el manual de clasificación de puestos, de acuerdo al grado que pertenece el puesto, las funciones que desempeña y el nivel de responsabilidad, con esto se puede ejecutar sus funciones adecuadamente.

6. Recomendaciones:

Una vez concluido el proyecto en la empresa, se puede recomendar que:

- a. Se debe asignar a un responsable de la actualización y verificación de la información contenida en el manual de clasificación de puestos, para evitar llegar a tener una herramienta que no aporte eficazmente con la gestión del talento humano.
- b. Entregar la información a las personas que tengan a cargo los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación el manual de clasificación de puestos para así considerarlo al momento de generar los procesos asignados.
- c. Generar el levantamiento del manual de clasificación de puesto a toda la organización para así mantener esta herramienta completamente actualizada.
- d. Realizar un estudio de las competencias técnicas y conductuales del área de talento humano para determinar si están acordes con las exigencias de los perfiles de puesto, para emplear un plan de acción y así capacitar al personal.
- e. Verificar que todas áreas de la empresa posean para los gerentes y directores el respectivo descriptivo de funciones, con eso determinar si

las funciones que poseen están alineadas al estatuto general por procesos.

- f. Capacitar al personal de otras gerencias en el manejo de esta herramienta para el apoyo en la ejecución del levantamiento del manual de clasificación de puestos, especialmente en las áreas donde ciertas competencias técnicas son específicas y se requiera de un conocimiento más amplio de las mismas.
- g. Analizar la posibilidad de incorporar a un sistema informático el manual de clasificación de puestos, esto permitirá atar esta herramienta a la evaluación del desempeño de cada servidor.
- h. Actualizar el manual de clasificación de puestos del personal operativo, en vista que existen nuevas funciones, niveles, cargos.

7. Bibliografía:

- Benavent, V. (10 de 01 de 2017). *http://www.vicentebenavent.es*. Obtenido de <http://www.vicentebenavent.es/blog/2014/08/6-consecuencias-de-una-mala-seleccion-de-personal/>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (tercera edición)*. Colombia: Pearson Educación.
- Cabrera, C. (10 de 01 de 2017). Obtenido de Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/relacion-entre-el-proceso-de-admision-y-la-evaluacion-del-desempeno/>: <http://www.gestiopolis.com/relacion-entre-el-proceso-de-admision-y-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Buho.
- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas. (17 de 09 de 2013). Manual de Clasificación de Puestos . *Resolución No. 568-A*. Quito, Ecuador.
- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas. (17 de 09 de 2013). Resolución No. 0000568-A. Quito, Pichincha, Ecuador.
- EPMMOP. (17 de 11 de 2016). *Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas*. Obtenido de Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/>
- Gareth R., J. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta Edición*. México: Pearson Educación.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, D. B. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (5.ª edc.)*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- León Sánchez, M., y Díaz Paniagua, E. (2013). *Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Lücke, J. Z. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Moreno Jiménez, B., y Baez León, C. (07 de 08 de 2017). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=1b63c6fcdc0f4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=1d19bf04b6a03110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos 5ta. ed.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Ríos, M. F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo.* España: Diaz de Santos S.A.
- Rodríguez Gómez, D., y Valdeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación.* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Román C., M. (15 de 05 de 2018). <http://www.biblioteca.org.ar>. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar>: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
- Urdaneta, M. P. (10 de 01 de 2017). [rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com). Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

8. Anexos:

Anexo 1 Índice de puestos

ÍNDICE DE PUESTOS MANUAL DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS					
No.	PUESTO INSTITUCIONAL	ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO					
Serie: Administración de Personal y Remuneraciones					
1	Coordinador de Administración de Personal	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de Procesos 2	12 N	\$ 2.250,00
2	Supervisor de Administración de Personal	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 2	10 N	\$ 1.790,00
3	Analista de Administración de Personal	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00
3	Asistente de Administración de Personal	Ejecutor de Procesos de Apoyo	Asistente de Ejecución de Procesos 4	6 N	\$ 1.150,00
4	Auxiliar de Administración de Personal	Técnico	Asistente de Ejecución de Procesos 2	4 N	\$ 917,00

5	Coordinador de Remuneraciones	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de Procesos 2	12 N	\$ 2.250,00
6	Supervisor de Remuneraciones	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 2	10 N	\$ 1.790,00
7	Analista de Administración de Remuneraciones	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00
8	Asistente de Administración de Remuneraciones	Ejecutor de Procesos de Apoyo	Asistente de Ejecución de Procesos 4	6 N	\$ 1.150,00
10	Auxiliar de Administración de Remuneraciones	Técnico	Asistente de Ejecución de Procesos 2	4 N	\$ 917,00
Serie: Desarrollo Organizacional					
11	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de Procesos 2	12 N	\$ 2.250,00
12	Supervisor de Desarrollo Organizacional	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 2	10 N	\$ 1.790,00
13	Analista de Desarrollo Organizacional	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00
14	Asistente de Desarrollo Organizacional	Ejecutor de Procesos de Apoyo	Asistente de Ejecución de Procesos 4	6 N	\$ 1.150,00

15	Auxiliar de Desarrollo Organizacional	Técnico	Asistente de Ejecución de Procesos 2	4 N	\$ 917,00
16	Coordinador de Desarrollo Competencias	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de Procesos 2	12 N	\$ 2.250,00
17	Supervisor de Desarrollo de Competencias	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 2	10 N	\$ 1.790,00
18	Analista de Desarrollo Competencia	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00
18	Asistente de Desarrollo Competencia	Ejecutor de Procesos de Apoyo	Asistente de Ejecución de Procesos 4	6 N	\$ 1.150,00
20	Auxiliar de Desarrollo Competencia	Técnico	Asistente de Ejecución de Procesos 2	4 N	\$ 917,00
Serie: Bienestar Laboral Seguridad y Salud Ocupacional					
21	Coordinador de Bienestar Laboral Seguridad y Salud Ocupacional	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de Procesos 2	12 N	\$ 2.250,00
22	Supervisor de Bienestar Laboral Seguridad y Salud Ocupacional	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 2	10 N	\$ 1.790,00
23	Analista de Bienestar Laboral Seguridad y Salud Ocupacional	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00

24	Asistente de Bienestar Laboral Seguridad y Salud Ocupacional	Ejecutor de Procesos de Apoyo	Asistente de Ejecución de Procesos 4	6 N	\$ 1.150,00
25	Médico	Ejecución y Coordinación de Procesos	Coordinador de Procesos 2	12 N	\$ 2.250,00
26	Trabajadora Social	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 2	10 N	\$ 1.790,00
27	Odontólogo	Ejecución y Supervisión de Procesos	Supervisor Ejecutor de Procesos 1	9 N	\$ 1.603,00
28	Psicólogo Clínico	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00
29	Enfermera	Ejecutor de Procesos	Ejecutor de Procesos 2	8 N	\$ 1.435,00
30	Auxiliar de Salud Laboral	Asistente de Apoyo Administrativo	Servidor de Apoyo en Ejecución de Procesos 4	2 N	\$ 772,00

Elaborador por: EPMOP

Anexo 2 Cronograma de levantamiento de información.

ACTIVIDAD	ME S: ENE	FEB	MARZO				ABRIL					MAYO					JUN
	Sem4	Sem 1	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1
Verificación de la información documental de resoluciones, índice de puestos, formatos establecidos de la empresa.	X																
Determinar los puestos des actualizados y puestos no creados		X															
Reunión con la Coordinadora del Proyecto (Unidad de Desarrollo de Competencias) para definir el cronograma para levantar la información para cada unidad.			X														
Elaboración de cronograma de fechas para revisión de las funciones de cada miembro de las unidades.				X													
Reunión con los Coordinadores de cada unidad, para indicar la propuesta del cronograma.					X												
Modificación del cronograma en base a las sugerencias de los coordinadores						X	X										
Aplicación de las encuestas para levantar los perfiles de puestos actuales.								X									
Aplicación de la encuesta en la unidad 1									X								
Aplicación de la encuesta en la unidad 2										X							
Aplicación de la encuesta en la unidad 3											X						

Aplicación de la encuesta en la unidad 4													X				
Aplicación de la encuesta en la unidad 5														X			
Recopilación de las encuestas y revisión de las funciones de cada servidor con el coordinador de la unidad.															X		
Incorporación de la información obtenida en formato de perfil de puesto.																X	
Reunión con la Directora de Talento Humano, para presentar el documento final de la creación de puesto.																	X
Entrega formal a los miembros de la Dirección de Talento Humano los perfiles de puesto.																	X

Elaborado por: Lema D. (2017).

Anexo 3 Formato de descripción y perfil del puesto en blanco

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ:	Nivel de Instrucción:	
Gerencia:				
Dirección:				
Unidad:				
Denominación del Puesto:				
Rol:			Área de Conocimiento:	
Grupo Ocupacional:				
Grado:				
Nivel:				
Ámbito:				

2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
		Tiempo de Experiencia:		
		Especificidad de la experiencia:		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
		9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable

Elaborado por: EPMOP

Anexo4 Formato modelo lleno de 5 cargos del total de 30

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GAF-DTH-UAP-249	UNIDADES, DIRECCIONES, GERENCIAS, MINISTERIO DEL TRABAJO	Nivel de Instrucción:	Titulo de Tercer Nivel		
Gerencia:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
Dirección:	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		Área de Conocimiento:	PSCIOLOGIA LABORAL, INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL, ABOGACIA		
Unidad:	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES					
Denominación del Puesto:	Coordinador de Administración de Personal					
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Coordinador de Procesos 2					
Grado:	12 N					
Nivel:	PROFESIONAL					
Ámbito:	DISTRITAL					
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar los procesos internos relacionados a vinculación de personal, acciones de personal, biométrico, carnetización, régimen disciplinario y archivo de expedientes de personal, mediante la designación y seguimiento de las actividades al equipo de trabajo incluido el personal descentralizado para la consecución de los objetivos de la Dirección de Talento Humano			Tiempo de Experiencia:	6 años, 6 meses		
			Especificidad de la experiencia	COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN, MANEJO DE EQUIPOS, SEGUIMIENTO DE TRÁMITES, REVISIÓN DE TRÁMITES DE RÉGIMEN DISCIPLINARIO, VISTO BUENO		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
1) Asignación de los trámites administrativos al personal para la gestión de los trámites		1) Designación de documentación		Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
2) Coordinar el cumplimiento del proceso de vinculación de personal, cumpliendo con la normativa legal vigente.		2) Normativa legal vigente		Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
3) Revisión de reportes mensuales de vinculación de personal, acciones de personal, biométrico.		3) Seguimiento de trámites administrativos		Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
4) Revisión de informes técnicos relacionados a vinculación, transferencias administrativas, cambios de denominación, régimen disciplinario.		4) Normativa legal vigente		Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
5) Coordinar que los expedientes de personal se mantengan actualizados con la documentación recibida a archivo de personal.		3) Seguimiento de trámites administrativos		Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
6) Revisión de reportes de asistencias, alimentación y vacaciones		3) Seguimiento de trámites administrativos		9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
				Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
				Aprendizaje Continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza una gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
				Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
				Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
				Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

Vigencia:

Elaborado por: Lema, D. (2017).

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GAF-DTH-UAP-250	UNIDADES, DIRECCIONES, GERENCIAS. MINISTERIO DEL TRABAJO		Nivel de Instrucción:	Titulo de Tercer Nivel	
Gerencia:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
Dirección:	DIRECCION DE TALENTO HUMANO					
Unidad:	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES					
Denominación del Puesto:	Supervisor de Administración de Personal					
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Supervisor Ejecutor de Procesos 2					
Grado:	10 N					
Nivel:	PROFESIONAL					
Ámbito:	DISTRITAL	Área de Conocimiento:		Abogacia, Ingeniería, Licenciatura en psicología laboral, industrial, organizacional		
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Verificar que el desarrollo del régimen disciplinario sea ejecutado de acuerdo a los procedimientos, tiempos establecidos en la normativa legal vigente, así como el seguimiento para la consecución de las resoluciones determinadas			Tiempo de Experiencia:	5 años		
			Especificidad de la experiencia	Revisión, elaboración, supervisión de procesos administrativos relacionados a régimen disciplinario, aspectos legales referente a normativa legal del talento humano		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
1) Supervisar la sustanciación de los procesos de régimen disciplinario		1) Manejo de procesos administrativos relacionados a régimen disciplinario		Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
				Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
2) Ejecutar los procesos de visto bueno de acuerdo a los procedimientos establecidos por la normativa legal vigente.		2) Normativa Legal Vigente.		Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
				Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
3) Coordinación de las reuniones de comité mixto de justicia y disciplina		3) Manejo de reuniones de trabajo		Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
				9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
4) Verifica la información de la sustanciación de pruebas recibidas		4) Verificación de información		Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
				Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
5) Propone acuerdos y posibles soluciones en los procesos de régimen disciplinarios		4) Estrategias de resolución de conflictos legales		Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
				Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
6) Controla los procesos activos y finalizados de régimen disciplinario		6) Seguimiento de documentación		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Vigencia:

Elaborado por: Lema, D. (2017).

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO																							
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ:		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA																			
Código:	GAF-DTH-UAP-251	UNIDADES, DIRECCIONES, GERENCIAS, MINISTERIO DEL TRABAJO	Nivel de Instrucción:	Titulo de Tercer Nivel																			
Gerencia:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA			Área de Conocimiento:	Ingeniería, Licenciatura en psicología laboral, industrial, organizacional																		
Dirección:	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO		Tiempo de Experiencia:		4 años																		
Unidad:	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES			Especificidad de la experiencia	Procesos de selección de personal, concursos de méritos y oposición, aplicación e informes de pruebas psico-técnicas																		
Denominación del Puesto:	Analista de Administración de Personal		6. ACTIVIDADES ESENCIALES 1) Analizar el pedido de solicitud de vinculación de personal 2) Solicitar certificación presupuestaria 3) Publicar los puestos vacantes y definir las hojas de vida que pasaran al proceso de selección. 4) Realizar el proceso de selección de personal, incluido las pruebas psicométricas y el informe técnico de selección para la vinculación 5) Elaborar los informes técnicos del proceso de selección de personal. 5) Solicitar la documentación necesaria para la vinculación y enviar al archivo el expediente personal		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES 1) Selección de personal por competencias 2) Manejo de cálculos matemáticos básicos y normativa legal vigente 3) Técnicas de selección de personal 4) Técnicas de selección de personal, pruebas psicométricas 5) Normativa legal vigente 6) Normativa legal vigente	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS <table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominación de la Competencia</th> <th>Nivel</th> <th>Comportamiento Observable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</td> <td>Medio</td> <td>Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento Estratégico</td> <td>Medio</td> <td>Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo y Control</td> <td>Medio</td> <td>Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de Información</td> <td>Alto</td> <td>Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento Crítico</td> <td>Alto</td> <td>Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.</td> </tr> </tbody> </table>	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Pensamiento Crítico	Alto
Denominación de la Competencia	Nivel			Comportamiento Observable																			
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Medio			Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.																			
Pensamiento Estratégico	Medio			Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.																			
Monitoreo y Control	Medio			Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.																			
Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.																					
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.																					
Rol:	Ejecutor de Procesos	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES <table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominación de la Competencia</th> <th>Nivel</th> <th>Comportamiento Observable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación a los Resultados</td> <td>Medio</td> <td>Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.</td> </tr> <tr> <td>Orientación de Servicio</td> <td>Medio</td> <td>Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.</td> </tr> <tr> <td>Contrucciones de Relaciones</td> <td>Medio</td> <td>Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>Medio</td> <td>Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento del Entorno Organizacional</td> <td>Medio</td> <td>Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.</td> </tr> </tbody> </table>	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.			
Denominación de la Competencia	Nivel		Comportamiento Observable																				
Orientación a los Resultados	Medio		Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.																				
Orientación de Servicio	Medio		Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.																				
Contrucciones de Relaciones	Medio		Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.																				
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.																					
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.																					
Grupo Ocupacional:	Ejecutor de Procesos 2																						
Grado:	8 N																						
Nivel:	PROFESIONAL																						
Ámbito:	DISTRITAL																						
2. MISIÓN		Ejecutar los procesos de selección de personal de acuerdo a los procedimientos y normativa legal vigente.																					

Vinencia:
Elaborado por: Lema, D. (2017).

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO								
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ:		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Código:	GAF-DTH-UAP-252	UNIDADES, DIRECCIONES, GERENCIAS. MINISTERIO DEL TRABAJO	Nivel de Instrucción:	Tercer año, sexto semestre o Egresado				
Gerencia:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA			Área de Conocimiento:	PSICOLOGIA LABORAL, INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL, ABOGACIA			
Dirección:	DIRECCION DE TALENTO HUMANO		Tiempo de Experiencia:		3 años			
Unidad:	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES			Especificidad de la experiencia:	Elaboración de informes técnicos de cambios de denominación, transferencia administrativa			
Denominación del Puesto:	Asistente de Administración de Personal				6. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		
Rol:	Ejecutor de Procesos de Apoyo			Denominación de la Competencia		Nivel	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Grupo Ocupacional:	Asistente de Ejecución de Procesos 4						Comportamiento Observable	
Grado:	6 N			Pensamiento Estratégico		Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.	
Nivel:	NO PROFESIONAL			Organización de la Información		Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	
Ámbito:	DISTRITAL	Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en oficinas, bases de datos, etc.)				
2. MISIÓN		Identificación de Problemas	Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.				
Colaborar en la elaboración de acciones de personal, informes técnicos, actas de conformidad, envío a descentralizados y archivo la documentación		Expresión Escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)				
		9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES						
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable				
		Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.				
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.				
		Orientación de Servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.				
		Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.				
		Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.				
		4) Despacho de documentos						
		5) Seguimientos de trámites						

Vigencia:

Elaborado por: Lema, D. (2017).

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ:	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GAF-DTH-UAP-253	UNIDADES, DIRECCIONES, GERENCIAS. MINISTERIO DEL TRABAJO	Nivel de Instrucción:	Técnico Superior y Tecnólogo	
Gerencia:	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
Dirección:	DIRECCION DE TALENTO HUMANO				
Unidad:	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES				
Denominación del Puesto:	Auxiliar de Administración de Personal				
Rol:	Apoyo Técnico y Tecnológico				
Grupo Ocupacional:	Asistente de Ejecución de Procesos 2				
Grado:	4 N				
Nivel:	NO PROFESIONAL				
Ámbito:	DISTRITAL		Área de Conocimiento:	Tecnología en administración de personal, talento humano	
2. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Apoyar en el control, registro y reportes de asistencia, vacaciones, alimentación, del personal, mediante la actualización de los sistemas informáticos, para efectuar el reporte de pagos a nómina.			Tiempo de Experiencia:	2 años	
			Especificidad de la experiencia	Manejo de bases de dato, compilación de información,	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	8. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
1) Recibir las novedades del personal de la empresa de asistencia, atrasos para el registro en el sistema.		Documentación y archivo	Organización de la Información	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
2) Recopila con el personal descentralizado para la recepción de las acciones de personal de vacaciones, alimentación.		Seguimiento de documentación	Recopilación de Información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
3) Recopiar el cronograma anual de vacaciones por cada Gerencia y reportarlo para la autorización de las autoridades.		Manejo de programas utilitarios Word, P	Operación y Control	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Comprensión Escrita	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
4) Obtiene información del sistema para la elaboración de las planillas de vacaciones.		Elaboración de informes	Monitoreo y Control	Bajo	Analiza y corrige documentos.
5) Apoyo en la elaboración y registro de entrega del carnet institucional		Manejo de programas para elaboración de credenciales institucionales	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
			Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
			Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
6) Revisa la información contenida en el ERP de vacaciones y registra información concerniente a permisos remunerados y no remunerados.		Manejo de ERP de sistemas de vacacion	Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
			Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Contrucciones de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

Vigencia:

Elaborado por: Lema, D. (2017).