



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**DESARROLLO DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR
PERFILES DE COMPETENCIAS DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS
DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPÓN DE LA
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autora:

María Bertha Aragadovay Sislema

Tutor:

César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, María Bertha Aragadovay Sislema, declaro ser autora del Trabajo de Titulación “Desarrollo del manual de valoración de puestos por perfiles de competencias de la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón de la provincia de Tungurahua”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 22 días del mes de abril de 2019, firmo conforme:

Autor: María Bertha Aragadovay Sislema.

Firma:

Número de Cédula: 0603231010.

Dirección: Chimborazo, Riobamba, Veloz, Barrio la Floresta.

Correo Electrónico: aragadovayb_82@yahoo.es

Teléfono: 032924089, 0995042538.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Desarrollo del manual de valoración de puestos por perfiles de competencias de la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón de la provincia de Tungurahua” presentado por María Bertha Aragadovay Sislema, para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 18 de febrero de 2019

Mg. César Andrés Guerrero Velástegui

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Ambato, 22 de abril de 2019

María Bertha Aragadovay Sislema

0603231010

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: “Desarrollo del manual de valoración de puestos por perfiles de competencias de la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón de la provincia de Tungurahua”, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 22 de abril de 2019

Galo Andrés Celi Valverde, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Sandra Paulina Tejada Moyano, Mg.
VOCAL

César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Mi padre, que desde el cielo, me envía sus bendiciones diarias.

Mi Madre, por mostrarme el camino hacia la excelencia.

Mis hermanos por brindarme su tiempo y hombro para descansar.

Mis amigos por permitirme aprender más de la vida a su lado.

Esto es posible gracias a ustedes.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer:

A Dios por regalarme la vida y disfrutar cada día.

A mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto propuesto.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, por abrirme sus puertas.

A mis maestros, que con su conocimiento supieron guiar de manera acertada la realización de este trabajo investigativo.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, me ha permitido cumplir con una meta más.

Muchas gracias a todos.

ÌNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÌNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÌNDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación.....	3
Análisis crítico:	8
Objetivos	10
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la investigación (estado del arte)	11
Desarrollo teórico del objeto y campo	13
Gestión del talento humano.....	13
Procesos de gestión del talento humano	13
Subsistemas de gestión de Talento Humano.....	14

Análisis de puestos	20
Diseños de puestos	22
Modelos de diseños de puestos	23
Descripción de puestos.....	25
Valoración y clasificación de puestos por perfiles de competencias	26
Modelos para la valoración de puestos	26

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO	32
Paradigma y tipo de investigación	32
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos	33
Operacionalización de variables	35
Levantamiento de información	37
Análisis de entrevistas aplicadas	40
Análisis de encuestas aplicadas.....	44
Análisis de documental	64

CAPÍTULO III

Propuesta del manual de valoración de puestos por competencias.....	66
Elementos que lo conforman.....	67
Desarrollo de la propuesta.....	67
General	69
Proceso de caracterización de puestos de trabajo	69
Valoración de puestos por perfiles de competencias	88
Premisas para su implementación	103
CONCLUSIONES	105

RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	114

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis de un puesto de trabajo (requisitos).	21
Cuadro N° 2. Usos de la información del análisis de los puestos.	22
Cuadro N° 3. Descripción de un puesto de trabajo. (Contenido).	25
Cuadro N° 4. Métodos de valoración de puestos	26
Cuadro N° 5. Esquema de comparación de valoración de puestos	26
Cuadro N° 6. Factores de valoración de puestos.....	30
Cuadro N° 7. Tipos de salarios.....	31
Cuadro N° 8. Operacionalización de la variable dependiente.....	35
Cuadro N° 9. Operacionalización de la variable independiente.....	36
Cuadro N° 10. Hoja de ruta para el levantamiento de información	37
Cuadro N° 11. Fiabilidad de la encuesta	39
Cuadro N° 12. Aplicación de técnicas de investigación.....	40
Cuadro N° 13. Encuestas aplicadas	44
Cuadro N° 14. Tiempo en meses, en ejercicio de sus funciones.....	45
Cuadro N° 15. Conocimiento de la misión y visión de ASOSERLAM.....	46
Cuadro N° 16. Colaboradores que reciben inducción general	47
Cuadro N° 17. Colaboradores que reciben inducción específica	48
Cuadro N° 18. Gestión empresarial.....	49
Cuadro N° 19. Tiempo empleado para aprender las tareas del puesto.....	50
Cuadro N° 20. Esfuerzo que requiere su cargo	51
Cuadro N° 21. Condiciones medioambientales de los puestos de trabajo	52
Cuadro N° 22. Exposición a enfermedades laborales	53

Cuadro N° 23. Importancia del desempeño de los colaboradores.....	54
Cuadro N° 24. Dotación de materiales e insumos.....	55
Cuadro N° 25. Tipo de herramientas que se utilizan para realizar su trabajo	56
Cuadro N° 26. Conocimiento de rangos salariales.....	57
Cuadro N° 27. Nivel de conformidad por la retribución económica recibida.....	58
Cuadro N° 28. Remuneración percibida por los colaboradores	59
Cuadro N° 29. Incentivos	60
Cuadro N° 30. Capacitación impartida a los colaboradores.....	61
Cuadro N° 31. Nivel de conformidad con los procesos de evaluación	62
Cuadro N° 32. Grado de conformidad del ambiente laboral	63
Cuadro N° 33. Factores y sub factores	82
Cuadro N° 34. Ponderación del sub factor Educación formal	83
Cuadro N° 35. Ponderación del sub factor Capacitación	83
Cuadro N° 36. Ponderación del sub factor Experiencia.....	84
Cuadro N° 37. Ponderación del factor Responsabilidad	84
Cuadro N° 38. Ponderación del sub Autoridad / dominio.....	85
Cuadro N° 39. Ponderación del sub factor Procesos.....	85
Cuadro N° 40. Ponderación del factor Esfuerzo	86
Cuadro N° 41. Ponderación del factor Condiciones de Trabajo	86
Cuadro N° 42. Análisis de los puestos del Área Directiva.....	100
Cuadro N° 43. Análisis de los puestos del Área Administrativa.....	100
Cuadro N° 44. Análisis de los puestos del Área Productiva u Operativa	101
Cuadro N° 45. Estructura de puestos.....	102

Cuadro N° 46. Escala salarial	102
Cuadro N° 47. Universo de la Población	114
Cuadro N° 48. Tabulación de entrevistas, Nivel jerárquico superior.....	115
Cuadro N° 49. Tabulación de entrevistas, Nivel Junta Directiva.....	117
Cuadro N° 50. Tabulación de entrevistas, Nivel Junta de Vigilancia	119
Cuadro N° 51. Aprendizaje continuo	128
Cuadro N° 52. Comunicación	128
Cuadro N° 53. Flexibilidad	129
Cuadro N° 54. Juicio y toma de decisiones.....	129
Cuadro N° 55. Liderazgo.....	130
Cuadro N° 56. Orientación al servicio	130
Cuadro N° 57. Orientación a resultados	131
Cuadro N° 58. Trabajo en equipo.....	131
Cuadro N° 59. Capacidad para dirigir equipos de trabajo.....	132
Cuadro N° 60. Desarrollo estratégico del Talento Humano.....	132
Cuadro N° 61. Innovación y creatividad	133
Cuadro N° 62. Manejo de equipos y materiales de limpieza	133
Cuadro N° 63. Manejo de herramientas agrícolas.....	134
Cuadro N° 64. Manejo de recurso financiero.....	134
Cuadro N° 65. Negociación.....	135
Cuadro N° 66. Pensamiento estratégico	135
Cuadro N° 67. Percepción del entorno	136
Cuadro N° 68. Selección de equipos	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol de problemas.....	7
Gráfico N° 2. Sistema de gestión del Talento Humano	14
Gráfico N° 3. Análisis de puestos en los procesos de gestión de personal	18
Gráfico N° 4. Procedimientos generales del análisis y la descripción puestos. ...	21
Gráfico N° 5. Análisis de las funciones y/o actividades de un puesto de trabajo.	22
Gráfico N° 6. Niveles organizacionales.	23
Gráfico N° 7. Método HAY.	29
Gráfico N° 8. Estructura salarial	31
Gráfico N° 9. Grado de conocimiento de la misión y visión de la organización .	46
Gráfico N° 10. Colaboradores que recibieron inducción general.....	47
Gráfico N° 11. Colaboradores que recibieron inducción específica	48
Gráfico N° 12. Incidencia del desconocimiento de responsabilidades y funciones en la gestión empresarial	49
Gráfico N° 13. Tiempo empleado para aprender las tareas del cargo	50
Gráfico N° 14. Tipos de esfuerzo aplicado en cada puesto de trabajo	51
Gráfico N° 15. Condiciones medioambientales en cada puesto de trabajo.....	52
Gráfico N° 16. Conocimiento de exposición a enfermedades laborales	53
Gráfico N° 17. Nivel de importancia al desempeño de los colaboradores	54
Gráfico N° 18. Dotación de insumos y materiales	55
Gráfico N° 19. Herramientas utilizadas en cada puesto de trabajo	56
Gráfico N° 20. Conocimiento de escalas salariales.....	57
Gráfico N° 21. Grado de conformidad con la retribución económica.....	58
Gráfico N° 22. Remuneración salarial.....	59

Gráfico N° 23. Incentivos en función al nivel de producción	60
Gráfico N° 24. Procesos de capacitación otorgado a los colaboradores	61
Gráfico N° 25. Grado de conformidad de los colaboradores con la metodología de evaluación aplicada	62
Gráfico N° 26. Grado de conformidad con el ambiente laboral.....	63
Gráfico N° 27. Organigrama de ASOSERLAM	70
Gráfico N° 28. Descripción y perfil de puesto Presidente (a).....	71
Gráfico N° 29. Descripción y perfil de puesto Secretario (a).....	72
Gráfico N° 30. Descripción y perfil de puesto Vocal Junta Directiva	73
Gráfico N° 31. Descripción y perfil de puesto Vocal Junta Vigilancia	74
Gráfico N° 32. Descripción y perfil de puesto Administrador (a)	75
Gráfico N° 33. Descripción y perfil de puesto Contador (a).....	76
Gráfico N° 34. Descripción y perfil de puesto Supervisor (a) General.....	77
Gráfico N° 35. Descripción y perfil de puesto Supervisor (a) de servicios de limpieza.....	78
Gráfico N° 36. Descripción y perfil de puesto Supervisor (a) de servicios de jardinería	79
Gráfico N° 37. Descripción y perfil de puesto Operario (a) de limpieza	80
Gráfico N° 38. Descripción y perfil de puesto Operario (a) de jardinería	81
Gráfico N° 39. Valoración de puesto Presidente (a)	88
Gráfico N° 40. Valoración de puesto Secretario (a).....	89
Gráfico N° 41. Valoración de puesto Vocal Junta Directiva.....	90
Gráfico N° 42. Valoración de puesto Vocal Junta de Vigilancia	91
Gráfico N° 43. Valoración de puesto Administrador (a).....	92

Gráfico N° 44. Valoración de puesto Contador (a)	93
Gráfico N° 45. Valoración de puesto Supervisor (a) General	94
Gráfico N° 46. Valoración de puesto Supervisor (a) servicios de limpieza.....	95
Gráfico N° 47. Valoración de puesto Supervisor (a) servicios de jardinería	96
Gráfico N° 48. Valoración de puesto Operador (a) servicios de limpieza	97
Gráfico N° 49. Valoración de puesto Operador (a) de jardinería.....	98

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: “DESARROLLO DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PERFILES DE COMPETENCIAS DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES ‘NUEVO MILLENIUM EL GALPÓN’ DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

AUTOR: María Bertha Aragadovay Sislema

TUTOR: César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El empleado, operario, administrativo o directivo en una organización debe ser considerado como el capital más valioso de un emprendimiento, pues permite garantizar la competitividad, productividad y sostenibilidad en el tiempo dentro del mundo de los negocios. Analizados los procesos de gestión del talento humano de la institución investigada, se identifica que la organización es administrada empíricamente, ocasionando que no cuenten con manuales y procedimientos descritos documentadamente; por ende, el estancamiento, la duplicidad de funciones y obscuridad en sus atribuciones y responsabilidades ha provocado desmotivación y confusión en sus colaboradores y pérdida de la eficiencia organizacional, esta problemática ha incentivado a sus directivos a buscar soluciones a través de herramientas que permita valorar los puestos de trabajo con énfasis en los perfiles de competencias, facilitando el desarrollo del talento humano. El presente estudio emplea un enfoque cualitativo y cuantitativo, además, utiliza el método deductivo para analizar, estudiar y profundizar la gestión del talento humano, conjugando la visión de diversos autores, la legislación ecuatoriana y la experiencia de la organización. Para la toma de datos de campo se aplicaron entrevistas a directivos de la organización y encuestas a colaboradores a fin de diagnosticar la situación actual de la Asociación. Seguidamente se realizó un análisis documental teniendo criterios concretos acerca de las herramientas que aportarían a la solución del problema. El manual de valoración propuesto se basa en la metodología de Hay y el modelo de evaluación de cargos o perfiles por puntos define las competencias técnicas y conductuales, establece y pondera factores como conocimiento, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, para luego arribar a valorar cuantitativamente la asignación salarial. La investigación propone la caracterización y valoración de los puestos de trabajo.

DESCRIPTORES: competencias, manual, talento humano, valoración de puestos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: “THE DEVELOPMENT OF A POSITION EVALUATION MANUAL BY PROFILES OF COMPETENCES IN THE CLEANING AND RELATED SERVICES ASSOCIATION ‘NUEVO MILLENIUM EL GALPON’ OF TUNGURAHUA PROVINCE”.

AUTHOR: María Bertha Aragadovay Sislema

TUTOR: César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

ABSTRACT

The employee, worker, administrative or manager in an organization must be considered as the most valuable capital of an enterprise, because it allows the guarantee of competitiveness, productivity and sustainability over time in the business world. Once the human talent management processes of the investigated institution, it is known that the organization is managed empirically, causing the lack of documented manuals and procedures. Therefore, stagnation, duplicity of functions and obscurity in its attributions and responsibilities has caused demotivation and confusion in its collaborators and the loss of organizational efficiency. This problem has encouraged its managers to seek solutions through some tools that allow valuing the jobs with emphasis on skills profiles, facilitating the development of human talent. This study uses a qualitative with quantitative approach. In addition, it uses a deductive method to analyze, study and deepen the management of human talent combining the vision of various authors, Ecuadorian legislation and the experience of the organization. For getting the field data, interviews were applied to executives of the organization and surveys to collaborators in order to diagnose the current situation of the association. Right away, it made a documentary analysis having concrete criteria about the tools that would contribute to the solution of this problem. The proposed evaluation manual is based on the Hay's methodology and the positions or profiles evaluation model by points defines the technical and behavioral competences, establishes and weighs factors such as knowledge, responsibility, effort and working conditions, and then quantifies the salary allocation quantitatively. The investigation proposes the work places characterization and evaluation.

KEYWORDS: human talent, manual, skills, work places evaluation

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

De acuerdo con Carrión, Zula, Palacios y Castillo, 2016; Gallardo, González, Martínez y Pardo, 2012 la globalización y los avances de la era de la tecnología en los mercados a nivel mundial en los últimos años, han fijado las claves para la concepción de nuevos paradigmas dentro de las organizaciones para hacer frente a la competitividad y articularse a los cambios de los actuales modelos económicos; bajo este contexto, se considera al talento humano como el capital más importante dentro de cualquier emprendimiento, que exige la definición de prácticas y políticas para su correcta gestión y administración, orientadas a conseguir metas, objetivos, misión y visión de las organizaciones, pero a la vez, garantizando que los colaboradores amplíen la capacidad competitiva en la actividad económica en el que se desarrollan, enmarcado dentro de los derechos constitucionales que los ampara. Sobre la base de las consideraciones anteriores, el presente estudio se encuadra dentro de la línea de investigación del Bienestar Humano que está directamente relacionado con el factor humano de las organizaciones, por tanto, encaja en la sub-línea de la Gestión del talento humano de la Economía Popular y Solidaria EPS.

En el artículo *The War for Talent* (citado en Álvaro y García, 2014) se hace referencia al análisis de empresas estado unidenses, quienes han tomado con total

seriedad el desarrollo de las ventajas competitivas del talento humano a nivel ejecutivo, lo que les ha permitido estar preparados para el éxito y abordar sin problemas los cambios de paradigmas.

De acuerdo al libro de la Economía Solidaria. Historias prácticas y su fortalecimiento, en el Ecuador, la economía social y solidaria se visibiliza a partir de la reforma de la Constitución de la República del año 2008, en donde, luego de amplios debates pasa de una economía de mercado a una economía social y solidaria EPS, reconociendo así a un tercer sector de la economía, que de acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], (2016) está integrada por las asociaciones, cooperativas, unidades económicas, economía de cuidado (amas de casas), misma que se basan en principios de reciprocidad, cooperación y solidaridad, a ello también se suma las relaciones armónicas con la naturaleza, el mismo que se consagra en el artículo 288.; de este modo, en el Artículo 283, prescribe: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza” (p.140)., de modo que garantiza alcanzar el buen vivir de sus habitantes.

En ese mismo contexto, y, de forma concordante, los Artículos 33, 34 y 326 de la Carta Magna, garantiza el derecho del acceso al trabajo y la realización económica de la población, el acceso a la seguridad social, entre otros, con principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, que concuerda con los objetivos 1 y 4 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida (2017 - 2021), que trata de la garantía para acceder a una vida digna y la consolidación del sector Económico Social y Solidario ESS.

De este modo, se considera que el sistema económico ecuatoriano, está integrado por las formas de organización: pública, privada, mixta y la popular y solidaria, considerando dentro de la EPS a los sectores financieros y no financieros. La institucionalización de la misma, se construye a partir de la

promulgación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS y su Reglamento en el año 2011 y 2012 respectivamente y reformadas en el 2018, la misma que garantiza el fomento, fortalecimiento y promoción de dichos sectores.

En este contexto, las organizaciones del sector EPS, se han constituido en un elemento fundamental para la dinamización de las economías locales, generando el 64% del empleo en el Ecuador, según declaraciones de la Soc., Doris Solís, Ex - Ministra de Inclusión Económica y Social, en entrevista realizada por Gama Tv, en mayo de 2015.

Justificación

La globalización y la competitividad está obligando a los emprendimientos a tomar nuevos retos especialmente en la gestión y administración del talento humano, pues considera a estos como su capital intangible más importante que requiere crecer y desarrollarse competitivamente para ser rentable, tomando en cuenta siempre los principios sociales, en el que los colaboradores puedan gozar de los beneficios generados por su trabajo (Álvaro & García, 2014; Martínez & Rubio, 2015).

En los últimos años, mucho se ha cuestionado los conceptos de Recursos Humanos y Talento Humano, pues Gallardo et al. (2012) indican que el talento puede estar definido como el desarrollo del conjunto de habilidades, competencias asociadas al desempeño de los colaboradores, para lo cual una de las variables más importante es el compromiso para el cumplimiento de las líneas estratégicas establecidas, a partir de ello, se puede entender que las personas se alinean con la organización y con sus objetivos tanto personales como de crecimiento profesional, en el mismo sentido, al recurso se lo relaciona con aspectos meramente administrativos. En concordancia con los autores, dentro de la gestión del talento humano es importante enfocarse en procesos de formación y capacitación, garantizando de esta manera la retención de las personas con alto

rendimiento, incluso en épocas de crisis cuando las organizaciones priorizan sus gastos.

Álvaro y García (2014) señalan que, entre varias aristas de análisis la más importante es el adecuado flujo de procesos de los puestos de trabajo, la retención y el desarrollo de las competencias del talento humano, por lo cual analiza cuatro aspectos necesarios como la bisagra entre la gestión y dirección, el reemplazo de colaboradores con alto desempeño, la evaluación de las capacidades y potencialidades de los colaboradores y las posiciones claves dentro de la organización.

La gestión del talento humano a nivel mundial presenta reducido número de investigaciones por tanto limitaciones en el orden teórico y metodológico, pues en este contexto, Pegels, Stahlman y Lewis (citado en Álvaro y García, 2014) manifiestan que a partir de las décadas de los 90 el capital humano europeo y estado unidense sufrió grandes problemas de escasez, debido al fenómeno del decrecimiento demográfico, situación en el que los empresarios tomaron soluciones de manera empírica, compensando la mano de obra con tecnología. Luego de un lapso de tiempo, las empresas se dieron cuenta que el talento humano no puede ser sustituido por máquinas, por lo que se brinda la importancia a las investigaciones relacionados con la gestión del talento humano, que permita hacer frente al mejoramiento de las ventajas competitivas del personal y la retención de las mismas.

Es importante también analizar cómo surge el sector asociativo de la economía social solidaria ESS y su aporte en la generación de empleo, pues, según Laville (2012), este no es un concepto nuevo, en Europa, apareció en el siglo XIX con la emergencia de movimientos obreros y campesinos, pero fue progresivamente olvidada y/o marginalizada. De ahí que, según CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, N° 37 (2001), en Europa a partir de los años 90, se evidencia un crecimiento sostenido del empleo del Sector Asociativo, con porcentajes superiores a los experimentados por el resto de la economía, es

decir, crecimientos que van desde el 3 al 15 % anuales. Por lo tanto, más de las dos terceras partes del total del empleo equivalente a tiempo completo de la Economía Social europea se encuadra en el llamado Sector Asociativo o Tercer sistema social (Chávez & Monzón 2001).

Tomando en cuenta los antecedentes europeos, la economía social y solidaria en América Latina (Chile, Brasil, Argentina, Uruguay) toma gran importancia a partir de los años 80, como una herramienta para rescatar las formas solidarias de hacer economía, identificando claramente los actos económicos de producción, distribución, consumo y acumulación. De la misma manera, la ESS se desarrolla profundamente desde el año 2000, en Ecuador, Colombia y Venezuela (Guerra, 2014).

La Constitución de la República del Ecuador 2008, y reformado por la Asamblea Nacional (2018) en el artículo 319, reconoce las diversas formas de organización de la producción en la economía que garanticen el buen vivir, entre las ellas a las asociativas. En tal virtud, las organizaciones de la ESS, generan oportunidades de trabajo para los pobladores de sus localidades dinamizando de esta manera la economía, sin embargo, por el bajo nivel de educación de sus dirigentes no cuenta con el conocimiento necesario para la gestión adecuada en la administración del capital humano y específicamente en el desarrollo y aprovechamiento apropiado de las competencias, considerando que dentro de este tipo de organizaciones se cuentan con socios-trabajadores y trabajadores, lo cual ha ocasionado pérdidas económicas que afectan directamente a la rentabilidad del emprendimiento y consecuentemente a sus colaboradores.

Considerando lo anteriormente expuesto y basado en las prácticas del modelo de gestión del talento humano de la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón ASOSERLAM, en el que cuentan con administradores con bajos niveles de escolaridad, es de real importancia, contribuir en la valoración de las habilidades y competencias del capital humano que permita a las organizaciones de este sector, crear condiciones de bienestar

laboral, que se traduzcan en calidad, productividad, competitividad, rentabilidad y éxito de las organizaciones y por sobre todas las cosas, mejorar de la calidad de vida de sus colaboradores haciendo referencia a los principios de la ESS.

ASOSERLAM, es una organización legalmente reconocida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con Resolución SEPS-ROEPS-2014-900895 del 12 de marzo de 2014. Nace de la iniciativa de 13 emprendedores de la parroquia Quisapincha del cantón Ambato, con el objetivo de brindar servicios de limpieza, jardinería, albañilería, mantenimiento de infraestructuras, plomería tanto a instituciones del sector público y como del sector privado. Para ello ha tomado el siguiente rumbo estratégico (ROEPS-2014-90089, 2014):

Misión: Brindar servicios de limpieza y afines de calidad, de manera eficiente y efectiva, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, con personal altamente capacitado y cumpliendo con los principios del sistema social y solidario (Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón [ASOSERLAM], 2016).

Visión: La Asociación “ASOSERLAM” se consolidará como un emprendimiento de la economía popular y solidaria líder en su segmento, ampliando su cobertura de mercado a nivel local, provincial y nacional, a partir de sólidos indicadores financieros, de gestión y operativos (ASOSERLAM, 2016).

ASOSERLAM, actualmente presta sus servicios en el Hospital de Baños, tres Unidades Educativas del Milenio: Quisapincha, Chibuleo y Misael Acosta Solís, áreas verdes del GAD Municipal de Ambato: Quinta de Juan Montalvo, Cinco Continentes y Museo de Pasa, SECAP, CELEC de la provincia de Tungurahua, para ello cuentan con diecinueve personas que realizan el trabajo operativo, de donde, siete a su vez realizan también la labor de supervisión, un administrador y un contador a tiempo parcial. Cuenta con colaboradores comprometidos, quienes aportan al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización.

Planteamiento del problema

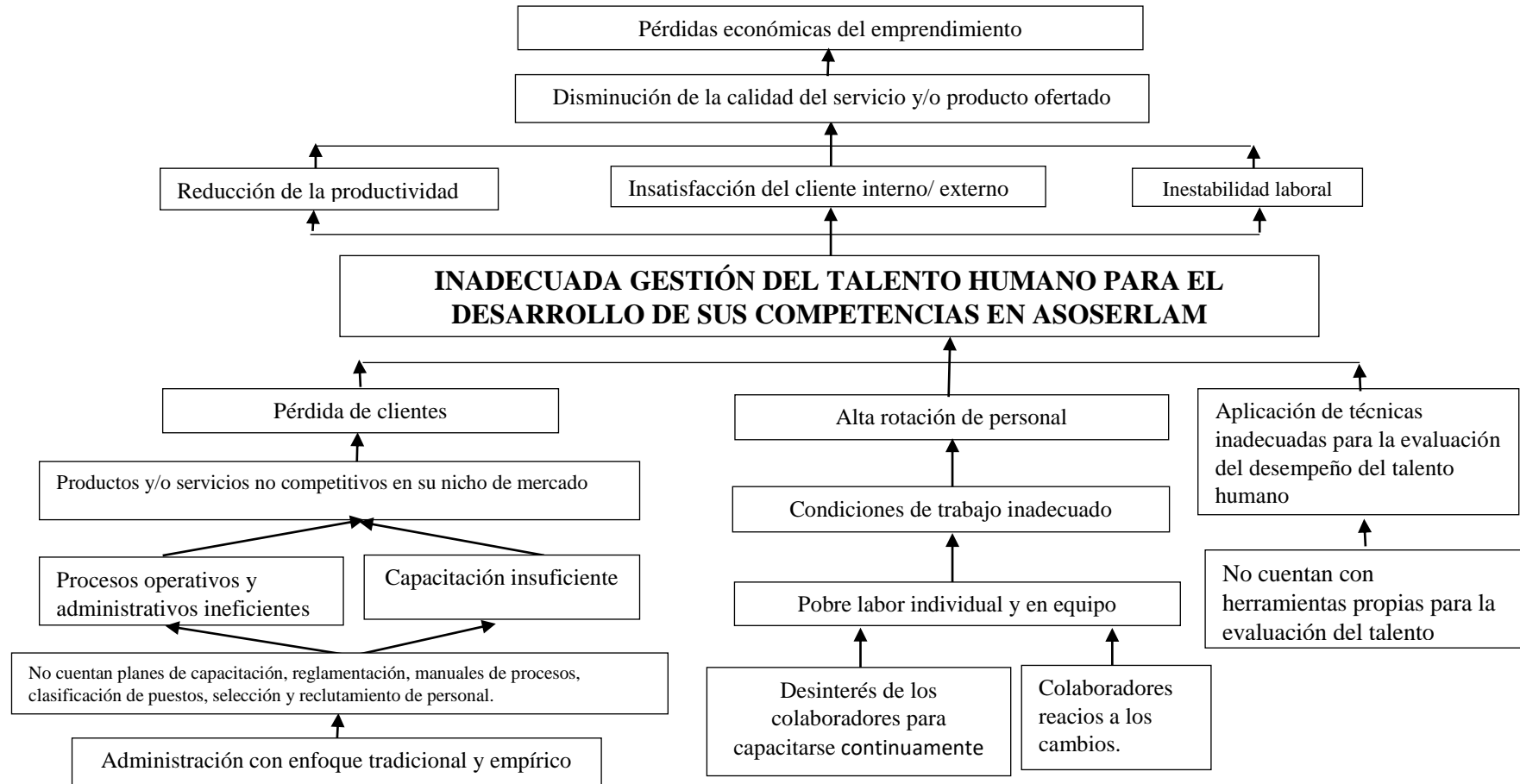


Gráfico N° 1. Árbol de problemas

Elaborado por: Autor

Fuente: Diagnóstico ASOSERLAM

Situación problemática

A partir de la promulgación de la Ley de Economía Popular y Solidaria LOEPS en el año 2011 en el Ecuador, las organizaciones que desarrollan actividades de producción, intercambio, servicios y consumo, adoptan nuevos modelos de gestión administrativa y productiva, en el cual se reconoce al ser humano como sujeto y fin de su actividad, en el que, además, se resalta la figura de socio – empleado. ASOSERLAM, ha experimentado ciertas falencias competitivas, entre las que se destaca la inexistencia de un modelo de gestión del talento humano que defina atribuciones, roles y competencias, al igual que instrumentos que permitan desarrollar de manera efectiva al capital humano.

Problemática: Inadecuada Gestión del Talento Humano que no permite administrar de forma efectiva al personal de ASOSERLAM.

Problema: ¿Cómo aportar al desarrollo de las competencias del Talento Humano, en ASOSERLAM?

Análisis crítico:

A lo largo del tiempo, en general, los enfoques de la gestión administrativa y del talento humano, han ido tomado diferentes contextos, pues en las décadas de los ochenta se manejaba a las personas como máquinas en lo que primaba la productividad. A partir de los años noventa, se estudia con mayor detenimiento a las organizaciones y con ello también al talento humano como el capital más importante de un emprendimiento, pues se considera que si los trabajadores cuentan con motivaciones, atención a su desarrollo personal y a la consecución de sus objetivos, también aportan al alcance de los objetivos de la empresa, para lo cual se pone mucho énfasis en las condiciones psicosociales y estructurales de los colaboradores enfocado en el contexto organizacional, convirtiéndose en sistemas de gestión abiertos, ello ha permitido garantizar altos índices de productividad, competitividad, creatividad, innovación y lo más importante el empoderamiento de los procesos (Martínez, Oviedo & Luna, 2016; Pérez, Vásquez & Levin, 2015).

Partiendo de lo anterior, la gestión administrativa, financiera, operativa y del talento humano de ASOSERLAM, hasta los actuales momentos, ha sido manejada por sus dirigentes, quienes cuentan con un nivel de conocimiento empírico que no les permite tomar decisiones adecuadas frente a las diferentes problemáticas, que se han presentado en el desarrollo de sus actividades diarias.

Analizando en forma específica la gestión del talento humano dentro de ASOSERLAM, se ha evidenciado falencias, tales como:

- El incumplimiento de la normativa legal vigente del Ecuador, por el desconocimiento de los mismos, es así que se ha constatado que no se ha tomado con seriedad el cumplimiento de la seguridad social para sus colaboradores, lo que consecuentemente ha ocasionado más de un problema.
- La inexistencia de planes de capacitación, reglamentación, manuales de procesos, que se traduce en una pobre labor individual y en equipo del talento humano, aquí se resalta que muchos de los administradores consideran a la capacitación como un gasto para la organización.
- Poca comunicación e interacción entre los equipos de trabajo, situaciones en la que algunos miembros no hablan, otros hablan mucho, y, en definitiva, nadie escucha, es decir, se generan ambientes en la que la comunicación no fluye y por tanto cuesta mucho trabajo llegar a acuerdos y se ocupa bastante tiempo resolviendo problemas que tal vez nunca debieron haber surgido.
- No cuentan con procesos establecidos para el reclutamiento de personal, lo cual trae como consecuencia la alta rotación de los trabajadores (2 – 3 personas cada 2 meses), pues para las organizaciones resulta costoso formar nuevos talentos permanentemente.
- Carecen de un manual de valoración para la clasificación de puestos por perfiles de competencias, con lo cual se ha evidenciado problemas tales como estancamiento profesional, duplicidad de cargos y funciones, desconocimiento de atribuciones y responsabilidades que en consecuencia generan procesos administrativos y operativos ineficientes.
- Adolecen de herramientas propias y adecuadas para la evaluación del talento humano, que se acoplen a las características (tamaño, actividad) de las

organizaciones y que permita generar un plan de carrera para sus colaboradores como una estrategia de incentivo a su desempeño.

Con lo anteriormente expuesto y tomando como punto de partida las experiencias de ASOSERLAM, se determina que existe una **inadecuada gestión del talento humano**, que como consecuencia conlleva, al estancamiento del desarrollo profesional de sus colaboradores, a la inestabilidad laboral, la reducción de la productividad, competitividad y calidad del servicio o productos que la organización oferta a sus clientes y pérdidas económicas que afectan directamente a la organización y a sus colaboradores.

Objetivos

Objetivo General:

Proponer un manual de valoración de puestos por perfiles de competencias aplicable a la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón de la provincia de Tungurahua.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la valoración de puestos por perfiles de competencias.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano de ASOSERLAM.
- Desarrollar un manual de valoración de puestos por perfiles de competencias para la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón.
- Validar teóricamente el manual de valoración de puestos por perfiles de competencias.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación (estado del arte)

Los emprendimientos cada vez se vuelven más competitivos, por lo que se requiere contar con herramientas efectivas para una correcta gestión del capital humano que permitan generar ambientes laborales armónicos, así como también evaluar y valorar cada puesto de trabajo, de forma que la remuneración compense su trabajo y el grado de responsabilidad a él encargado. Las herramientas de gestión del talento humano implementadas dentro de una organización permiten viabilizar e instrumentar la dirección y el control de sus procesos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de la generación de políticas (García, 2017; Vieira, 2014).

Dentro de la gestión del talento humano, la clasificación y valoración de puestos se constituyen en una piedra angular para el correcto desempeño y operación de un emprendimiento, el mismo que permite analizar los cargos de los sistemas de trabajo, clasifica de forma correcta a las personas, fija responsabilidades específicas y define perfiles adecuados para cubrir las necesidades del personal, con ello los empleados realizan su aporte físico e intelectual en sus labores frente a la recompensa salarial y otros beneficios no

económicos como reconocimiento, esto, considerando que se tratan de organizaciones sociales que en la generalidad de los casos carecen de recursos económicos suficientes por lo cual los sueldos son generalmente los básicos e incluso llegan a utilizar mano de obra voluntaria, sin embargo, la organización les proporciona crecimiento y estabilidad a partir del conocimiento y la experiencia, los cuales permiten su realización como ser humano, pertenencia con la comunidad (Gama, 2015; Martínez & Rubio, 2015).

Según un estudio desarrollado sobre la gestión de talento humano y específicamente en la clasificación de puestos en emprendimientos sociales de España, realizado por Martínez y Rubio (2015) y publicado en la revista *Universia Business Review*, se determinó que, las organizaciones de la economía social y solidaria cuentan con un adecuado y minucioso análisis y descripción de puestos, lo que les ha permitido conocer adecuadamente los puestos de trabajo. Dentro de ellas, lo que difiere de una empresa no social y de una organización de la ESS es la forma de aplicarla, pues, dentro de éstas, el empleado desempeña un papel importante en la toma de decisiones, con lo cual se evidencia el empoderamiento de su puesto de trabajo, compromiso con el emprendimiento mismo (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1985).

Del estudio realizado por Luis Eduardo Ortiz y Lady Dayanna Caicedo sobre Competitividad en Empresas de Economía Solidaria del Sector Agropecuario en el Departamento del Atlántico, se puede rescatar que al igual que en nuestro medio las organizaciones del sector de la economía social y solidaria, presentan falencias en la calidad suficiente para abarcar mercado, estrategias competitivas que le permitan ser un agente diferenciador con su competencia, en consecuencia se ve afectado la rentabilidad, sostenibilidad y el crecimiento empresarial. De allí que en concordancia con estudio en mención, se concluye que un factor de éxito, constituye el uso de herramientas para sistematizar todos los procesos y manuales de funciones que se traducirán en ahorro de tiempo, productividad, eficiencia y efectividad (Ortiz & Caicedo, 2016).

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT, considera que la normalización y certificación de las competencias laborales del talento humano, permite generar empleos de calidad, potencializar el desarrollo económico y social tomando como base de la innovación y la capacidad humana (Ducci, 1996).

Desarrollo teórico del objeto y campo

Gestión del talento humano

La administración y gestión del talento humano está basada en la planificación estratégica, a partir del cual, se garantiza el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de una organización, alineando a sus recursos y talentos a cubrir las necesidades del emprendimiento, dentro de un tiempo determinado, todo ello basado en la demanda del mercado en el que se desarrolla (Chiavenato, 2009)

Según Chiavenato (2009), la gestión de recursos humanos permite enriquecer los talentos y no implementar procesos de fiscalización, creando condiciones para aprovechar y potencializar las habilidades de las personas y sinergias de esfuerzos y conocimientos, por ello se dice que la Administración de Recursos Humanos ARH, permite “gerenciar con las personas y no gerenciar a las personas” (p.7), garantizando la participación de sus colaboradores y erradicando la existencia de jefes autócratas. Además, Bermúdez, 2014; Cuesta, 2016, manifiestan que los modelos estratégicos del Talento Humano caracterizan adecuadamente al personal basándose en sus conocimientos, habilidades profesionales y técnicas, tomando en cuenta los aspectos de su vida material, espiritual y psicológica.

Procesos de gestión del talento humano

Los procesos de la gestión del talento humano, comprende todas las fases y actividades y políticas necesarias para una correcta ARH. Según Chiavenato (2009), los procesos de gestión del talento humano se resumen en seis procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos los básicos de una

organización, sin embargo, de acuerdo con la situación, los aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología y la legislación de su medio, los procesos pueden disponer de variables importantes.

Bajo ese análisis a continuación presentamos el proceso de gestión del talento humano en un emprendimiento, en una compilación entre lo enunciado por Idalberto Chiavenato y la (Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP], 2016) vigente en el Ecuador:

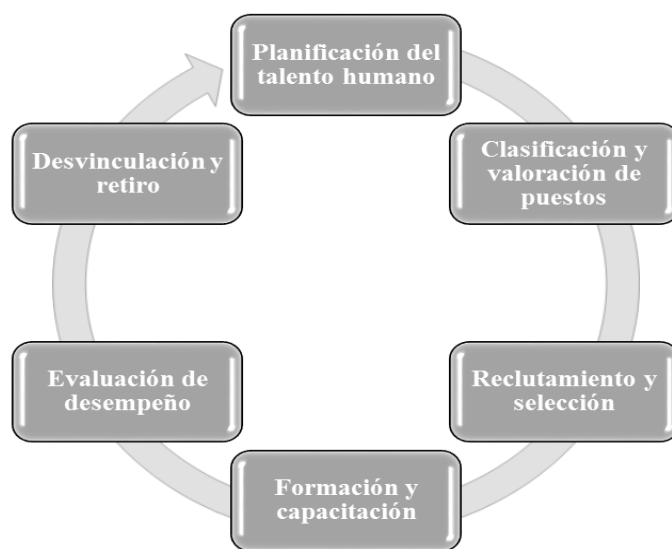


Gráfico N° 2. Sistema de gestión del Talento Humano

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de “LOSEP”, 2016; “Gestión del Talento Humano”, Chiavenato 2009.

Subsistemas de gestión de Talento Humano

Planificación. - permite saber de manera técnica la necesidad institucional en forma cuantitativa y cualitativa de Talento Humano en cada una de las áreas, departamento y/o dependencias de la organización, a fin de alcanzar su objetivo, misión y visión de un modo eficiente, eficaz efectiva (Norma Técnica Subsistema Planificación De Talento Humano, 2016).

Reclutamiento y selección. - El subsistema de reclutamiento y selección, tiene dos partes importantes en la gestión del talento humano:

Reclutamiento. - tiene por objetivo contar opciones de postulantes y/o profesionales para ocupar o llenar una vacante disponible en una empresa, para lo cual es muy importante realizar un trabajo efectivo en el Mercado de Recursos Humanos basándose en una comunicación efectiva y divulgación de la oferta de empleo. Además, el proceso de reclutamiento puede ser interna es decir permite promoverlos o reubicarlos a los colaboradores de la organización y externa que es seleccionado a través de convocatoria pública (Chiavenato, 2009).

Selección. – según Chiavenato (2009), el proceso de selección de personal tiene por objetivo escoger al candidato más idóneo para ocupar un puesto vacante dentro de una organización, basándose en sus competencias, perfil profesional y formación continua. De acuerdo con la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal (2017) este proceso se realiza a través de procesos de concursos de mérito y oposición, en el que participan candidatos tanto internos como externos con igualdad en su tratamiento.

Formación y capacitación. - en concordancia entre Chiavenato, 2009; Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, 2014, el subsistema de formación y capacitación, se basa en un mapa de competencias de los colaboradores que se levanta a través de un diagnóstico, el mismo que sirve para la generación e implementación del plan de formación y capacitación para los trabajadores de la organización.

Mediante la formación, el talento humano, adquiere competencias técnicas especializadas a través de estudios de nivel superior que genere conocimientos científicos, para lo cual el empleador debe brindar todas las facilidades necesarias. Así también, las capacitaciones tienen el objetivo de actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en función al rol que cumplen en la organización y su puesto de trabajo con lo que borra conceptos abstractos con el fin de ofertar productos y/o servicios de excelente calidad a sus clientes, además, permite un desarrollo personal y profesional del trabajador (Chiavenato, 2009; Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación., 2014).

Evaluación y desempeño.- tiene por objetivo valorar de forma cuantitativa y cualitativa las metas y los resultados alcanzados por los colaboradores de una organización en un tiempo determinado, para lo cual el empleador fijará sus metas en función de los objetivos de la empresa, mismo que permite implementar un sistema de recompensas para sus colaboradores, así como también diagnosticar las principales necesidades de capacitación del personal de una organización para plantear un plan de capacitación (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), la evaluación de desempeño es un proceso de rendición de cuentas de parte de los colaboradores con cada una de las responsabilidades a ellos encomendados y lógicamente con los usuarios y/o clientes de los productos y/o servicios que la organización entrega al mercado.

Desvinculación y retiro. - es el proceso en el cual un colaborador deja de trabajar para una organización por razones como despidos, términos de contrato, traslados, fallecimiento o jubilaciones (Chiavenato, 2009).

Clasificación y valoración de puestos. - de acuerdo con lo que estipula el artículo 61 de la LOSEP (2016) en nuestro país, “El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas” (p. 43). Para ello sugiere analizar y fundamentar bajo los siguientes parámetros:

- Tipo de trabajo;
- Grado de dificultad;
- Ubicación geográfica;
- Ámbito de acción;
- Complejidad;
- Nivel académico; y,
- Responsabilidad,

Además del conocimiento, capacidad y destrezas, también es necesario sumar requisitos como aptitud, experiencia, flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación, siendo estos elementos que dimensionan el buen desempeño y desarrollo del talento humano, tanto a nivel directivo como en el nivel operativo como una cualidad estructural de las organizaciones, mismos que a través de una orientación pragmática fortalece las actividades desarrolladas en los diferentes puestos de trabajo. De la misma forma, el desarrollo de las competencias adaptativas permite que los colaboradores asuman nuevos roles y retos laborales expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer, permitiendo generar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo (LOSEP,2016; Mejía, Bravo & Montoya, 2013; Rodríguez, González, Noy & Pérez, 2012).

Según Chiavenato (2009), dentro del segundo subsistema de la gestión del talento humano incluyen el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, en el cual se toma en cuenta las especificaciones del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas para atender las necesidades tanto de los colaboradores como de la organización.

Puesto o cargo .- dentro de la gestión de recursos humanos el análisis de puestos se constituyen en la base para definir y organizar los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de puestos y evaluación del desempeño del personal, además, regular las políticas de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros, con lo cual se garantiza un buen desempeño de los colaboradores, así como también conductas adecuadas para generar excelentes ambientes de trabajo (E. Martínez & F. Martínez, 2009).



Gráfico N° 3. Análisis de puestos en los procesos de gestión de personal

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Capacitación por competencia. Principios y Métodos”, E. Martínez & F. Martínez, 2009.

Según Alles (2009), a pesar de que, para algunos autores, la descripción de puestos es una práctica que en la actualidad no se utiliza, lo importante es la forma de redactarlos, con lo cual se establece claramente las responsabilidades y los resultados a los que deben llegar cada uno de los colaboradores, además, asegura que no exista la duplicidad en las tareas, sobre cargas y deficiencias de mano de obra disponible en los diferentes eslabones de los procesos productivos.

Sin embargo, se debe considerar que, en la estructura funcional de un emprendimiento, hay que tomar en cuenta los factores externos como estilos de liderazgo, clima organizacional, estrategias de comunicación, tecnología, que pueden afectar el desempeño normal de un colaborador, por lo tanto, es necesario realizar un análisis minucioso de las características de la personalidad y sus capacidades de cada uno de los empleados del emprendimiento. Dentro de un emprendimiento pequeño, esta tarea se lo realiza aplicando el método de la observación directa y la interacción de los jefes o líderes y sus subalternos; mientras que, al tratarse de una empresa a gran escala la información se extraerá con la aplicación de herramientas como encuestas, entrevistas, reportes aplicadas a una muestra de los propios colaboradores, supervisores o jefes, con la colaboración de especialistas externos de ser el caso (E. Martínez & F. Martínez, 2009).

Competencia. – se refiere a las características de personalidad y comportamientos que dispone un colaborador, el mismo que permite generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2015).

Dentro de la administración del talento humano, la gestión del conocimiento toma gran importancia tanto desde el enfoque práctico como científico, ya que se crean habilidades y conocimientos con el fin de crear nuevos productos, dominar la evolución de la tecnología, relacionándolo con el manejo estratégico y la innovación de la organización, con ello, se orienta a ser más competitivos en el mercado que se desenvuelve (Chen, 2009; Taillacq, Curbelo & Urquiola, 2015; Zambrano & Molina, 2016).

De acuerdo con Alles (2015), en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, las competencias se definen en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas, para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Para definir las competencias de cada puesto de trabajo, es necesario contar con las siguientes características:

- Dependiendo del caso se define o revisa la Visión y Misión del emprendimiento;
- Definición de las competencias cardinales y específicas, el mismo que es elaborado por el área requirente.
- Es necesario contar con diccionarios de competencias y comportamientos.
- La asignación de competencias a los diferentes puestos de la organización tomando en cuenta los grados o niveles.
- Análisis y determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- La herramienta generada debe constituirse en los tres pilares del modelo de gestión en los procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo de las competencias (Alles, 2015).

Según Mejía et al. (2013), el desarrollo de las competencias permite conseguir los objetivos tanto del colaborador como de la organización, siempre que estas, sean utilizadas en forma óptima.

Destreza. - se trata de habilidades adquiridas por un colaborador a partir de muchas horas de práctica, pero combinada con conocimientos para el desarrollo de las mismas. Las destrezas determinan la personalidad de un trabajador y por lo tanto se la considera como competencias (Alles, 2007).

Análisis de puestos

El análisis de puestos, está estrechamente relacionado con la descripción de cargos, en el cual se detalla en términos de conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar un cargo. Se refiere al proceso de levantamiento de información en forma sistemática (Chiavenato, 2009).

De ahí que la descripción de un puesto se enfoca en lo que hace y cuando lo hace, cómo y con qué lo hace, mientras, el análisis de puestos, determina los requisitos físicos y mentales que el ocupante necesita y las responsabilidades y condiciones que el puesto exige (Chiavenato, 2009).

Cuadro N° 1. Análisis de un puesto de trabajo (requisitos).

Aspectos a considerar	Especificaciones
Conocimientos	Capacidad para reconocer y entender conceptos, procesos, sistemas e información en el trabajo
Habilidades intelectuales	Capacidad para aplicar conocimientos y juicio para realizar el trabajo
Destrezas sicomotoras	Capacidad de acción combinada física, sensorial y mental
Capacidad física	Resistencia al esfuerzo físico, sensorial y mental
Disposición anímica	Voluntad de conducta basada en creencias, valores, sentimientos y motivaciones
Rasgos de personalidad relevantes	Rasgos estructurales bio-psíquicos de un individuo que condicionan su respuesta a las situaciones del trabajo.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Capacitación por competencia. Principios y Métodos” E. Martínez & F. Martínez, 2009.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el procedimiento para levantar información referente a un puesto es:

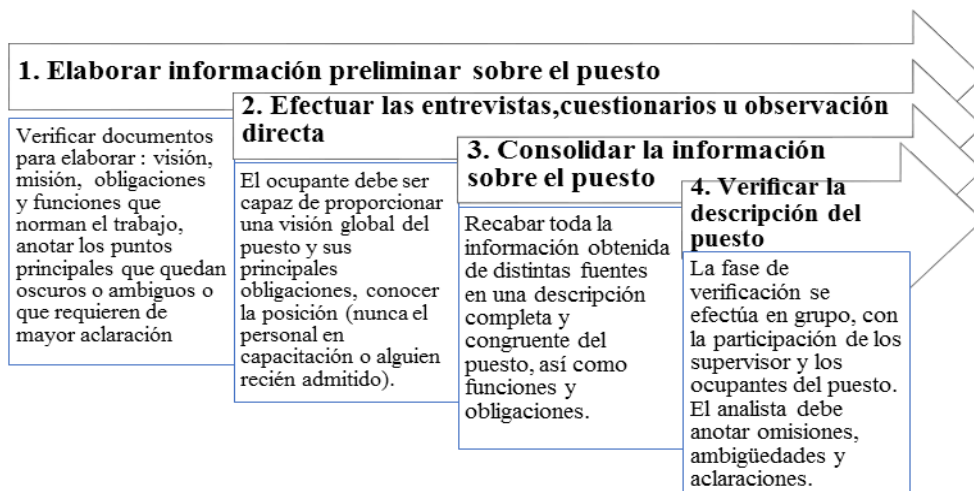


Gráfico N° 4. Procedimientos generales del análisis y la descripción puestos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de “Gestión del Talento Humano”, Chiavenato, 2009.

Cuadro N° 2. Usos de la información del análisis de los puestos.

	Función	Información	Resultado
	Diseño del puesto	Tareas, calificaciones, resultados esperados, recompensas	Estructura organizacional de los puestos
	Reclutamiento y selección	Calificación requerida	Normas de selección y de promoción
	Entrenamiento y desarrollo	Tareas, habilidades, comportamientos, actitudes	Programas de entrenamiento
Análisis del puesto	Evaluación del desempeño	Normas de comportamiento o resultados esperados	Criterios para la evaluación del desempeño
	Remuneración	Tareas, habilidades, comportamientos, premios e incentivos	Descripción de los puestos, evaluación y clasificación de los puestos y monto de los salarios

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Gestión del Talento Humano”, Chiavenato, 2009.

Diseños de puestos

Para el diseño de puestos es necesario cumplir con las exigencias de cada puesto de acuerdo con los cargos, métodos de trabajo, niveles jerárquicos y objetivos de los mismos.

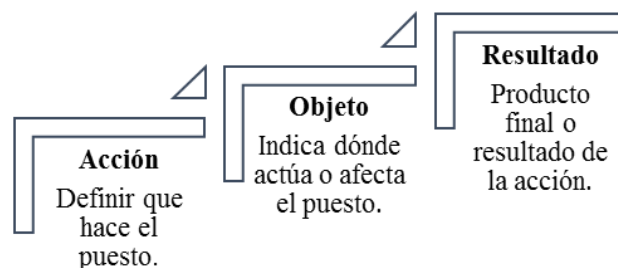


Gráfico N° 5. Análisis de las funciones y/o actividades de un puesto de trabajo.

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de “Construyendo Talento”, Alles, 2009.

El diseño de puesto debe cumplir con cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas necesarias que el ocupante del puesto debe desempeñar;
- Métodos y procesos para cumplir las tareas asignadas en el trabajo;
- Designar o especificar el superior inmediato, a quién se le reportará las novedades y alcances del puesto; y;
- Estructurar quiénes son los subordinados y quién debe supervisar o dirigir al puesto de trabajar y el colaborador (Alles, 2009).



Gráfico N° 6. Niveles organizacionales.

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de “Construyendo Talento”, Alles, 2009.

Modelos de diseños de puestos

Modelo clásico o tradicional. - se refiere a la fragmentación del trabajo en el que manda (gerente o directivos) y el que obedece (el obrero), que funciona como un sistema cerrado. Este modelo busca las siguientes ventajas: reducción de costos, estandarización de actividades, apoyo en la tecnología. Los aspectos clásicos son:

- La persona como apéndice de la máquina;
- Fragmentación del trabajo;
- Acento en la eficiencia;
- Permanencia

La aplicación del modelo clásico generó las siguientes desventajas: puestos simples, repetitivos, monótonos y aburridos; falta de motivación para el trabajo;

labor individualizada y aislada; monopolio del jefe; era del conocimiento restringido (Chiavenato, 2009).

Modelo humanista. - se trata de un modelo humanista que surge a partir experimentos de Hawthorne en la década de 1930, en el cual cambia el jefe por líder, el incentivo salarial por recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por grupal, el organigrama por socio grama (Chiavenato, 2009).

Modelo de contingencias. -a diferencia del modelo tradicional y humanista, se trata de un modelo dinámico, pues se fundamenta en el cambio continuo y la revisión permanente del puesto, en razón de la mejora continua y competitivos, considerando que la GRH no es un proceso estático. Se basa en cinco menciones esenciales:

- Variedad: referente al número y diversidad de habilidades exigidas.
- Autonomía: por el grado de independencia para planificar y realizar el trabajo.
- El significado de las tareas: conocimiento de la interdependencia de su puesto con otros del proceso y de la actividad general de la organización, así como también la contribución e impacto dentro del emprendimiento.
- La identidad con la tarea: grado de exigencia para cumplir completamente el trabajo asignado, así como también los resultados alcanzados.
- La retroalimentación: de la información desde los resultados del propio trabajo que permite la autoevaluación continua de desempeño (Chiavenato, 2009).

El modelo de contingencia permite:

- Utilizar las habilidades y competencias laborales para ejecutar las tareas asignadas.
- Independencia, autonomía y autodirección para ejecutar las tareas.
- Que las personas hagan algo significativo y que tengan sentido de razón.
- Las personas se sientan responsables de sus éxitos o fracasos como resultado de sus esfuerzos.

- Evaluar su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin la intervención de un jefe o de un tercero (Chiavenato, 2009).

Descripción de puestos

Según Chiavenato (2009), “La descripción de puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo” (p. 221)., que basa su análisis en los conocimientos, habilidades y capacidades de quien ocupa el puesto.

Cuadro N° 3. Descripción de un puesto de trabajo. (Contenido).

Aspectos del contenido	Especificaciones
Actividades	Funciones genéricas, comportamientos deseados, tareas operaciones específicas
Cantidad y calidad del trabajo	Estándares de rendimiento y desempeño
Frecuencia de las actividades	Actividades regulares, actividades ocasionales o periódicas
¿Cómo se hace el trabajo?	Métodos de trabajo, equipos utilizados, insumos empleados
¿Cuáles son las responsabilidades?	Por supervisión, por bienes físicos, por dinero y valores, por información, por seguridad de terceros, por imagen de la empresa.
¿Cuáles son las exigencias físicas?	Ambiente (luz, temperatura, ruido, etc.) Esfuerzos (caminar, cargar, gritar, etc.) Posición (de pie, sentado, agachado, etc.)
¿Cuáles son los riesgos?	Enfermedades ocupacionales, accidentes del trabajo
¿Cuáles son las relaciones interpersonales?	Funcionales, jerárquicas, externas

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Capacitación por competencia. Principios y Métodos” E. Martínez & F. Martínez, 2009.

Valoración y clasificación de puestos por perfiles de competencias

La valoración de puestos, es un proceso técnico que determina sistemática y numéricamente la importancia o valoración relativa de un puesto dentro de una organización, lo cual permite jerarquizar y establecer la escala salarial adecuada a las funciones, responsabilidades, formación de sus colaboradores, reducción de costos (Berrocal, 2016; Varela, 2013).

Modelos para la valoración de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. Se clasifican en:

Cuadro N° 4. Métodos de valoración de puestos

Comparación básica	Comparación cualitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Categorías predeterminadas	Valoración por puntos

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, 2011.

Cuadro N° 5. Esquema de comparación de valoración de puestos

Base de la comparación	Esquema de la comparación	
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación por factores
Puesto contra criterio	Categorías predeterminadas	Valoración por puntos

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, 2011.

De acuerdo con Varela (2013), la valoración de los puestos se realiza desde dos enfoques de medición:

- Por la forma de observar
- Por la forma de comparar

A partir de ellos, explica cuatro modelos de valoración de puestos:

- Alineación o jerarquización,
- Grados predeterminados,
- Comparación de factores, y;
- Modelo de puntos.

Para garantizar una buena valoración de puestos, cuenta con varios elementos importantes:

- Aprobación de la alta dirección,
- Análisis y descripción de puestos,
- Organigrama de la empresa u organización,
- Modelo de valoración establecido,
- Un comité de valoración, y;
- Selección de puestos tipo.

Modelo de alineación: es el más sencillo, pues consiste en ordenar jerárquicamente los puestos de trabajo de acuerdo con el área funcional o por la similitud de puestos. Para aplicar esta metodología se debe seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar y designar a los miembros del comité evaluador.
- Proporcionar al comité un listado de los puestos a valorar con las descripciones correspondientes.
- El comité evaluador realiza la valoración de puestos basado en las opiniones de sus integrantes.
- A través de un informe emite a la organización los resultados obtenidos el mismo que tiene carácter mandatorio (Varela, 2013).

Modelo de grados predeterminados: este proceso toma como base para la valoración una escala predeterminada en el que se diseñan y se agrupan los puestos por áreas funcionales. Esta metodología es recomendada para empresas medianas y pequeñas en las se tiene la claridad del trabajo, áreas y además que cuente con procesos estandarizados. Los pasos a seguir en este modelo son:

- Desarrollar o seleccionar el manual de grados predeterminados.
- Proporcionar a los miembros del comité de valoración la documentación necesaria y la lista definitiva de la ponderación.
- El comité evaluador informa a la empresa los resultados obtenidos para su aplicación (Varela, 2013).

Modelo de comparación de factores: este modelo tiene sus inicios en 1926 cuando la compañía Philadelphia Rapid Transit, contrató a Eugene J. Bengé para la valoración de puestos, posteriormente se aplicó después de la segunda guerra mundial, pero en ninguno de los dos casos obtuvo los resultados esperados (Varela, 2013).

Finalmente, Edward Hay, desarrolló un modelo denominado Método HAY, en el cual la clave fue el uso de un sistema numérico para la comparación de los factores determinados. Para la correcta aplicación de este modelo, es necesario contar con la identificación precisa de los puestos y una correcta aplicación de los pesos en cuanto se relaciona con los factores de comparación, por lo cual se requiere desarrollar una escala de medición (Burbano, 2015; Varela, 2013)

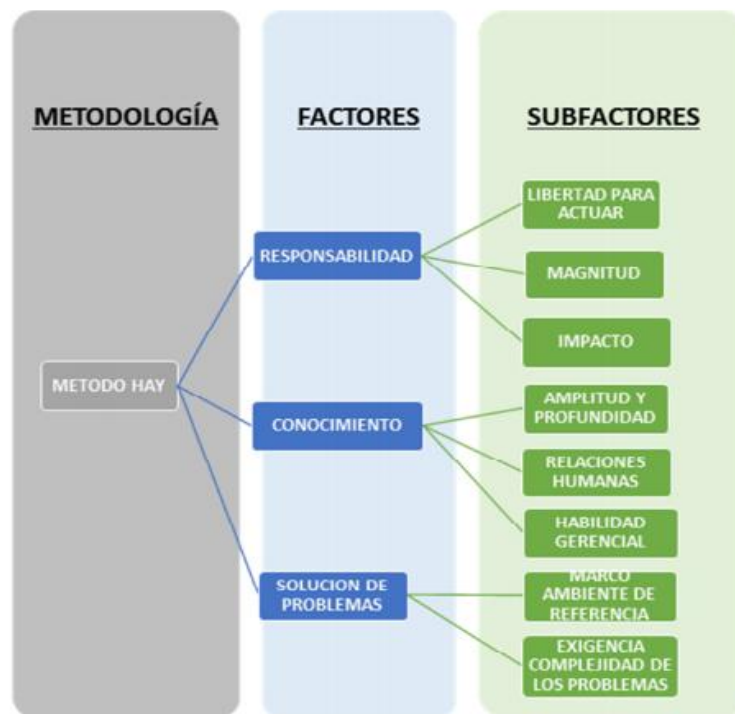


Gráfico N° 7. Método HAY.

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Diseño y Planificación de la Implementación del Manual de Valoración de Cargos para las Empresas Samper Head Hunting y Kmeyo”, Burbano, 2015.

Modelo de Puntos: fue desarrollado por la Western Electric de Estados Unidos. Esta, metodología ha sido aplicado con mucho éxito en muchas organizaciones a nivel mundial (Varela, 2013).

Este modelo tiene como ventaja una valoración objetiva, puesto que cada cargo es valorado a partir de una escala ponderada a través de un valor, puntaje y/o peso que están analizados y determinados por los factores que conforman los puestos de trabajo (Varela, 2013).

Actualmente, el modelo de puntos, es desarrollado por la National Manufactures Association y la National Metal Trades Association. A continuación, se describe las valoraciones:

Cuadro N° 6. Factores de valoración de puestos.

		Peso	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
FACTORES		en %	I	II	III	IV	V
Habilidad	Educación	14	14	28	42	56	70
	Experiencia	22	22	44	66	88	110
	Nivel de habilidad	14	14	28	42	56	70
Esfuerzo	Físico	10	10	20	30	40	50
	Mental y/o visual	5	5	10	15	20	25
Responsabilidad	Equipos o procesos	5	5	10	15	20	25
	Materiales	5	5	10	15	20	25
	Seguridad de otros	5	5	10	15	20	25
	Trabajo de otros	5	5	10	15	20	25
Condiciones de	Condiciones de trabajo	10	10	20	30	40	50
	Riesgos	5	5	10	15	20	25
Totales		100	100	200	300	400	500

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Administración de la compensación – Sueldos, salarios y prestaciones”, Varela, 2013.

Salario. - es la retribución que un trabajador recibe a cambio de la prestación de su fuerza laboral que puede presentarse como salario, sueldo, jornal o remuneración, basado en la legislación de cada país o estado. El salario depende de factores internos y externos que interactúan de forma armónica o independiente (Chiavenato, 2011; Varela, 2013).

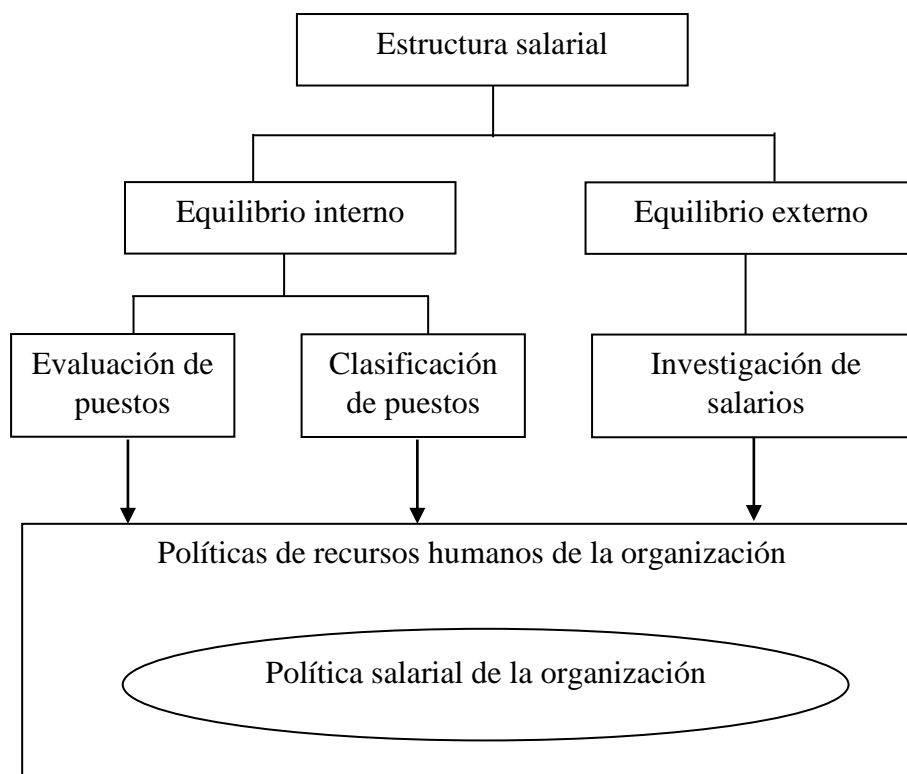


Gráfico N° 8. Estructura salarial

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, 2011.

De acuerdo con Muñoz (citado en Varela, 2013), los salarios se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro N° 7. Tipos de salarios

Por su valoración	Por la naturaleza de los factores que lo integran	Por la periodicidad de pago	Por su monto	Por la jornada en que se genera	Por los elementos que lo compone
Unidad de tiempo	Efectivo	Semanal	Mínimo general	Ordinario	Tabulado
Unidad de obra	Especie	Quincenal	Mínimo profesional	Extraordinario	Por cuota diaria
Comisión	Mixto	Mensual	Remunerador		Integrado
A precio alzado		Anual			Para el cálculo de prestaciones

Elaborado por: Autor

Fuente: Recuperado de “Administración de la compensación – Sueldos, salarios y prestaciones”, Varela, 2013.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

La investigación científica es un conjunto de procesos sistemáticos que, basados en teorías, conceptos, legislación y experiencias, denominados como metodología, tratan de resolver fenómenos o problemas encontrados en un determinado objeto o campo de estudio de forma sustentada y verificada (Hernández, Fernández & Baptispa, 2014; Núñez, 2007; Torres, Salazar & Paz, 2014).

La investigación tiene el enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, pues, de acuerdo lo manifestado por Bernal, 2015 y Hernández et al., 2014 el método cualitativo, permite analizar, estudiar y profundizar un caso estudio, basándose en trabajos previos relacionados con la problemática, y, de la misma manera el método cuantitativo fundamenta el análisis del problema en función del marco teórico de una forma deductiva.

El método deductivo, permite que el investigador desarrolle razonamientos lógicos desde lo general hacia lo específico hasta llegar a las conclusiones y propuestas de solución, basadas en el marco teórico, legislación, principios,

observaciones en el campo de estudio, las mismas que deben ser contrastadas para que tengan validez (Bernal, 2015; Hernández et al., 2014; Katayama, 2014).

En este sentido, en primera instancia se aplican entrevistas con el nivel directivo a fin de tener un diagnóstico general de ASOSERLAM. En un segundo momento, se levanta los datos en campos relacionados con las funciones, responsabilidades, sistemas de remuneraciones entre otros de cada una de los procesos. Finalmente, se realiza la revisión y análisis documental existente en la organización.

Además, la investigación, se enmarca en un nivel descriptivo analítico, puesto que, para proponer una solución acorde a las necesidades del problema de la organización, se levantan datos en los puntos clave del proceso productivo, administrativo, socio organizativo, que caracteriza a ASOSERLAM, información que fue relacionada, comparada y analizada con el aspecto teórico.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

Para el levantamiento de la información de los cargos administrativos y operativos existentes en cada uno de los procesos de ASOSERLAM, se toman en cuenta factores y competencias de alta importancia del normal desarrollo de las actividades, con la participación de los directivos y colaboradores de la organización. Esta información nos suministró insumos para la descripción de los mismos y su valoración y de esta manera lograr los resultados esperados.

Cabe indicar que debido al reducido número de colaboradores en la organización objeto de estudio (17 personas en el área operativa, 1 Administrador, 1 contador y 8 Directivos), se trabaja con el total del universo de la población (Anexo 1).

Para la presente investigación se aplicaron las siguientes herramientas:

- Entrevista. – es una metodología aplicable de forma personal o vía telefónica. Se basa en la conversación entre dos personas en el que se puede correr el riesgo de que el entrevistado pueda negarse fácilmente o mentir. En este sentido, se aplicaron entrevistas de forma personal al nivel directivo con el fin de contar con un diagnóstico del manejo administrativo del talento humano de ASOSERLAM (Torres et al., 2014).
- Encuestas. – Según Torres et al., (2014), es una herramienta de carácter descriptiva que conjuga la observación y la experimentación, a través del cual se determinan ideas, necesidades, experiencias, preferencias. En esta investigación se aplicaron encuestas a 19 colaboradores de ASOSERLAM para recabar información concerniente a las necesidades y el grado de compromiso en referencia a la gestión del talento humano de los trabajadores con la organización que les permita alcanzar los objetivos planteados.
- Observación en campo. – en concordancia con Torres et al., (2014) es una técnica utilizada cuando no se requiere mediciones en las personas, más bien se recoge información directamente del campo de estudio. Para el caso de este estudio de investigación, fue necesario aplicar esta herramienta a fin de caracterizar los puestos de trabajo, es decir, determinar las funciones, responsabilidades, atribuciones de cada uno de ellos.
- Revisión y Análisis Documental (RAD). –Según J. W. Barbosa, J.C. Barbosa y Rodríguez, (2013), es un método que permite afianzar y resignificar las experiencias e información levantada en la aplicación de las encuestas, entrevistas, observación de campo, de manera que profundiza el estudio de investigación. En este contexto, el método RAD, se aplica con el fin de analizar la gestión administrativa del capital humano, así como también las herramientas utilizadas en ASOSERLAM.

Operacionalización de variables

Cuadro N° 8. Operacionalización de la variable dependiente

Objeto:	Gestión del Talento Humano				
Campo:	Valoración de puestos por perfiles de competencias				
Variable:	Gestión del Talento Humano				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básico	Técnicas	Instrumentos
La Gestión del Talento aprovecha de forma oportuna los conocimientos técnicos y profesionales, habilidades y competencias del capital humano orientados el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización; además, permite el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.	Habilidades profesionales y técnicas	Tipos de puestos de trabajo	¿Dispone de un documento en el que se describan los puestos de trabajo?	Entrevista Observación directa	Cuestionario estructurado Fichas de análisis
	Misión y Visión	Eficiencia de los procesos	¿Identifica claramente cómo los procesos aportan al cumplimiento de la misión y visión de una organización?	Análisis documental	Fichas de análisis documental
	Administración del humano	Nivel de formación	¿Tiene claramente identificado los perfiles profesionales y niveles de formación de todos los colaboradores? ¿Qué herramienta utilizan para ello?	Entrevista Análisis documental	Fichas de análisis documental

Elaborado por: Autor

Fuente: Análisis Metodológico

Cuadro N° 9. Operacionalización de la variable independiente

Variable:	Valoración de puestos por perfiles de competencias				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Items básico	Técnicas	Instrumentos
Dentro de una organización, la valoración de puestos de trabajo, es un proceso que determina sistemática y numéricamente el valor relativo de un cargo en relación a las funciones, responsabilidades y formación de sus colaboradores. Esta herramienta permite jerarquizar y establecer la escala salarial adecuada.	Puesto de trabajo	Funciones	¿Conoce las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?	Entrevista	Cuestionario estructurado
		Grado de responsabilidad	¿Dispone de una herramienta que identifique los procesos y puestos de trabajo?	Observación directa	Fichas de análisis
	Competencias	Tipos de perfiles de competencias.	¿Identifica claramente las competencias, destrezas y habilidades del personal?	Entrevista	Fichas de análisis
			Qué herramienta utiliza para ello?	Análisis documental	Fichas de análisis documental
	Escala Salarial	Pago anual puestos directivos	¿Cuenta con una herramienta de categorización salarial?	Entrevista	Fichas de análisis
		Pago anual puestos administrativos Pago anual puestos operativos	Lleva un registro del pago de sueldos y salarios del personal?	Análisis documental	Fichas de análisis documental

Elaborado por: Autor

Fuente: Análisis Metodológico.

Levantamiento de información

Por la naturaleza de las actividades productivas desarrolladas por ASOSERLAM se establece un cronograma de trabajo, en el que incluye el levantamiento de información en campo en cada uno de los centros de operaciones, que se detalla a continuación:

Cuadro N° 10. Hoja de ruta para el levantamiento de información

Nombre de la organización:	Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Milenio El Galpón ASOSERLAM			
Responsable:	Bertha Aragadovay S.			
FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES
05/09/2018	8:00	Ambato: Oficinas ASOSERLAM	Reunión de socialización y coordinación para levantamiento de información con dirigentes de la organización.	ASOSERLAM: Presidente, Administrador UTI: Estudiante.
05/09/2018	12:00	Baños: Unidad Educativa del Milenio	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
05/09/2018	15:00	Puyo - Río Negro: Central Hidroeléctrica El Topo – CELEC	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
05/09/2018	18:00	Baños: Hospital General de Baños	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.

06/09/2018	8:00	Ambato: SECAP	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
06/09/2018	10:30	Ambato: Quinta de Juan Montalvo, Cinco Continentes.	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
06/09/2018	12:00	Ambato: Unidad Educativa Quisapincha	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
06/09/2018	14:30	Ambato: Bodegas CELEC	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
07/09/2018	8:30	Unidad Educativa Chibuleo	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
07/09/2018	12:00	Ambato - Pasa: Museo del Parque Central	Levantamiento de información de proceso y aplicación de encuesta	ASOSERLAM: Personal operativo, Supervisor de área UTI: Estudiante.
22/09/2018	17:00	Ambato: Oficinas ASOSERLAM	Participación en reunión de trabajo del Directorio de ASOSERLAM para aplicar entrevistas.	ASOSERLAM: Directorio UTI: Estudiante.
08/10/2018	9:30	Ambato: Oficinas ASOSERLAM	Revisión documental	ASOSERLAM: Presidente, Administrador UTI: Estudiante.

Elaborado por: Autor

Fuente: Reunión de coordinación con ASOSERLAM

Validación del instrumento recolección de información

En concordancia con lo enunciado por Soriano (2014), para validar la encuesta aplicada, se utiliza el modelo estadístico Alfa de Crombach, mismo que determina la consistencia interna de las preguntas, mediante el comportamiento y la relación de las respuestas entre sí, de tal manera que establece el nivel de confiabilidad de los mismos. Para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum V_i^2}{Vt} \right]$$

Para ello tomamos como referencia a Oviedo y Campos (citado en Soriano, 2014), quienes manifiestan que Alfa de Crombach, evalúa en rango de -1 a 1, de donde el valor mínimo aceptable es 0,7 inferior a este, la confiabilidad del instrumento es baja y no se puede aplicar en la investigación científica, mientras que si el valor es superior, demuestra que es una herramienta que permitirá obtener información verídica del objeto de estudio; así, el valor aceptable de alfa está entre 0,80 y 0,90.

Cuadro N° 11. Fiabilidad de la encuesta

Número de elementos	Alfa de Cronbach
12	0,94

Elaborado por: Autor

Fuente: Análisis estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach

Procesamiento de la información

Cuadro N° 12. Aplicación de técnicas de investigación

Técnica aplicada	Función / Cargo	Número personas
Entrevistas	Nivel jerárquico superior	3
	Junta directiva	3
	Junta de vigilancia	2
Total entrevistas		8
Encuestas	Administrativo	2
	Supervisor	6
	Auxiliar de limpieza	8
	Jardinero	3
Total encuestas		19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo.

Análisis de entrevistas aplicadas

Las entrevistas se aplicaron a miembros que forman parte del Directorio de ASOSERLAM, así como también al Administrador. Para homologar y facilitar el análisis e interpretación de la información recabada, se ha subdividido en tres grupos, conformados de la siguiente manera:

- Puestos directivos: presidente, administrador, secretario;
- Junta Directiva: primer, segundo y tercer vocal de la junta directiva;
- Junta de Vigilancia: primer y segundo vocal de la junta de vigilancia.

Entrevistas nivel directivo (Anexo 2)

Los directivos entrevistados en este primer grupo, tienen como promedio dos años en sus funciones a excepción del administrador, quienes han gozado de la confianza de los miembros del directorio por lo que ha sido ratificado durante todo el tiempo que la organización viene desarrollando sus actividades. Los

consultados consideran contar con un buen nivel de liderazgo razón por el cual, se ha logrado alcanzar las metas propuestas y ser competitivos en el mercado local y provincial.

Para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión planteados, también se destaca la aplicación de procesos aunque de manera empíricos pero bastante lógicos para la selección y vinculación de personal, asignación de roles, funciones, responsabilidades y el descubrimiento, valoración y aprovechamiento adecuado de los perfiles, habilidades y competencias del capital humano, cabe resaltar que ASOSERLAM no cuenta con herramientas que les permita medir la productividad, rendimiento y competitividad del talento humano, al igual, tampoco cuentan documentadamente sus procesos, consecuentemente carecen de una escala salarial, sin embargo, dentro del Reglamento Interno de ASOSERLAM se ha normado la remuneración del administrador y el directorio, criterio con el cual, actualmente desarrollan sus actividades.

Otro aspecto que se ha abordado, es el nivel de cooperación e interrelación de ASOSERLAM con instituciones públicas, privadas u otras similares, dentro de lo cual califican como buena a la gestión desarrollada, sin embargo, con las entidades del sector público la coordinación se ha tornado un tanto difícil, especialmente por la falta de recursos económicos de éstas para brindar el apoyo a las iniciativas productivas, dentro de ello enfatizamos el trabajo desplegado con el Ministerio de Trabajo MDT, Ministerio de Salud Pública MSP e Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS, en procesos de capacitación y fortalecimiento socio organizativo. Si analizamos las alianzas con empresas e instituciones del sector privado se destacan los convenios que se mantienen con los proveedores de insumos y materiales en procesos de capacitación.

Finalmente, se ha podido conocer que dentro de la organización no se cuenta con un profesional con la formación y experiencia suficiente en la gestión del talento humano, pues, actualmente son funciones y responsabilidades del administrador.

Entrevistas Nivel Junta Directiva

Como se puede observar en el cuadro del anexo 3, el segundo grupo de entrevistas son aplicadas a tres vocales de la Junta Directiva, quienes en promedio desempeñan sus funciones por el lapso de dos años, desarrollando actividades de orden administrativo. Respecto al liderazgo, aseguran contar con un buen nivel, pues para ello una de las estrategias es la generación de ambientes de confianza a partir de reuniones de integración y confraternidad entre los directivos, socios y colaboradores de la organización, con lo cual se incentivan las relaciones de carácter horizontal.

Respecto a la productividad, índices de rendimiento y competitividad de ASOSERLAM no puede ser cuantificable ya que no cuentan con herramientas para este fin, sin embargo, lo administran de manera empírica, logrando buenos resultados, manteniéndose en el mercado y respondiendo en forma oportuna a las necesidades de sus clientes. A todo ello, los miembros de la organización que fueron encuestados, tienen muy claro que les falta mejorar los procesos para lo cual han gestionado el apoyo de las instituciones gubernamentales sin respuesta alguna.

En relación con los niveles de cooperación de ASOSERLAM con entidades gubernamentales e instituciones de carácter público, los entrevistados manifiestan que la organización cuenta con un bajo nivel de gestión. Al momento la organización, mantiene convenios de capacitación con el MDT, IEPS y los proveedores de materiales e insumos.

Finalmente, se ha consultado sobre la gestión del talento humano, en el que indican que no se cuenta con un profesional con responsabilidad exclusiva del área ya que la organización es pequeña, por lo cual de esta tarea está encargado el Administrador. En este aspecto, tampoco cuentan con manuales y herramientas que permitan identificar las funciones, responsabilidades, competencias,

habilidades, perfiles profesionales ni escala salarial de los colaboradores, sin embargo, los trabajadores han desempeñado satisfactoriamente sus funciones.

Entrevistas, Nivel Junta de Vigilancia

El tercer grupo de entrevistados, corresponde a dos vocales de la Junta de Vigilancia (anexo 4), quienes en promedio tienen 2 años en funciones, su tarea es el Control y Vigilancia del aspecto financiero de la organización. Igual que a los grupos anteriores, se ha consultado temas relacionados con el liderazgo, pues, aseguran que existe un buen nivel, lo cual ha permitido coordinar el trabajo con la mayor facilidad. Ello también ha influenciado en la productividad y competitividad de ASOSERLAM, que se puede evidenciar en el crecimiento personal y económico de sus colaboradores y la asociación, a pesar de la falta de incentivos para el sector EPS.

Con respecto a la cooperación, los entrevistados manifiestan que ASOSERLAM cuenta con escasos convenios ya que muchas instituciones especialmente de carácter gubernamental no han brindado la apertura que se requiere, por ello se han coordinado actividades fundamentalmente de capacitación con el MDT, IEPS y proveedores.

ASOSERLAM no cuenta documentadamente los procesos, funciones, responsabilidades que cada uno de los colaboradores deben cumplir, además, no disponen de herramientas que permitan identificar perfiles, competencias, habilidades ni evaluar la productividad, rendimiento y desempeño del capital humano, por lo tanto, carecen de una escala salarial técnicamente elaborada, actualmente se basan en lo dispuesto en el Reglamento Interno de la organización.

La gestión del talento humano, al momento es responsabilidad del Administrador con el apoyo de los supervisores encargados de transmitir los conocimientos, funciones y responsabilidades a cada colaborador de su área a través de las inducciones dentro del proceso de vinculación y posteriormente son

quienes identifican las habilidades y competencias del capital humano a su cargo. En tal virtud, podemos indicar que ASOSERLAM, cuentan con procesos empíricos para su administración.

Análisis de encuestas aplicadas

Pregunta 1: Número de personas encuestadas

Cuadro N° 13. Encuestas aplicadas

Función / Cargo	Número
Administrativo	2
Supervisor	6
Auxiliar de limpieza	8
Jardinero	3
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Se aplican encuestas a 17 personas del área operativa (supervisores y operarios) y dos personas del área administrativa que son el administrador y la contadora, con el fin de conocer las actividades, funciones, tareas, condiciones y responsabilidades del trabajo encomendados a que cada uno de ellos, datos que nos permitió esquematizar la naturaleza de la actividad productiva y proponer una herramienta de valoración de puestos ajustado a las necesidades de ASOSERLAM.

Pregunta 2: Tiempo promedio de antigüedad de los colaboradores ejerciendo sus funciones

Cuadro N° 14. Tiempo en meses, en ejercicio de sus funciones

Tiempo que desempeñando función / cargo	Número de entrevistados	Tiempo en meses	
		Sumatoria	Promedio
Administrativo	2	71	36
Supervisor	6	98	16
Operario de limpieza	8	117	15
Operario de jardinería	3	25	8

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores de ASOSERLAM

Como se puede visualizar en el cuadro que antecede, los colaboradores del área operativa supervisores, operarios de limpieza y jardinería son los de mayor rotación debido a que la contratación de los mismos está directamente relacionada con el requerimiento de los clientes, alcance de los contratos adjudicados, entre otros aspectos.

Respecto a los colaboradores del área administrativa, como es caso la Contadora, tiene funciones que independientemente del volumen del trabajo, debe responder aspectos relacionados con el IESS, SERCOP, SEPS, SRI, entre otras entidades de control, razón por el cual no existe rotación dentro de ASOSERLAM.

Pregunta 3: ¿Conoce la misión y visión de la organización que labora?, En qué medida?

Cuadro N° 15. Conocimiento de la misión y visión de ASOSERLAM

Opción	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Total
Si	6	3	3		12
No				7	7
Total	6	3	3	7	19

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

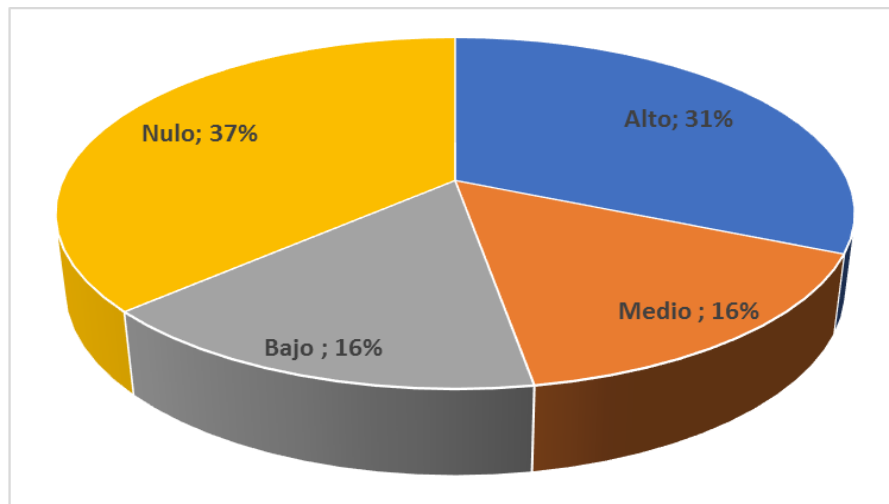


Gráfico N° 9. Grado de conocimiento de la misión y visión de la organización

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas a colaboradores de ASOSERLAM

De las personas encuestadas el 63% aseguran conocer la misión de la organización en diferente nivel, de estas el 50% consideran que lo dominan en un alto grado, dentro de este grupo de colaboradores encontramos a los administrativos y supervisores.

El 37% de las personas encuestadas que respondieron no conocer a misión de ASOSERLAM, corresponde a los colaboradores operativos de limpieza y jardinería que puede estar influenciado por su bajo nivel de escolaridad, además, no ha sido prioridad de los directivos que los colaboradores tengan claro el marco filosófico de la organización.

Pregunta 4: ¿Recibió una inducción general de la organización?

Cuadro N° 16. Colaboradores que reciben inducción general

Opción	Número
Si	17
No	2
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

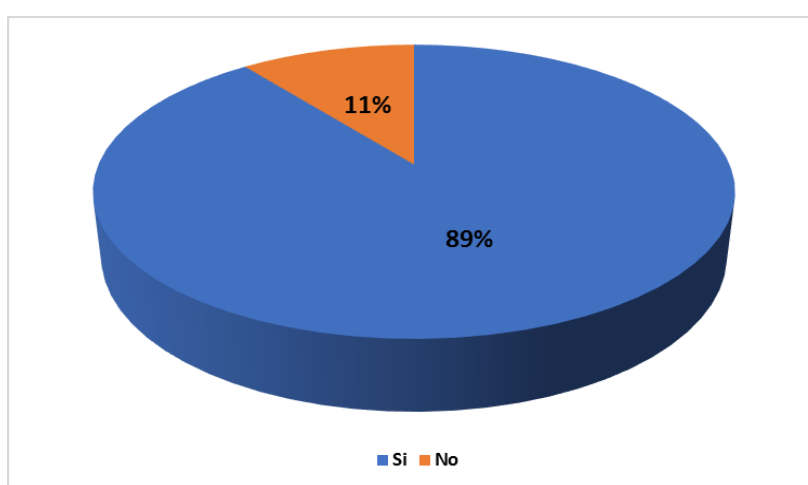


Gráfico N° 10. Colaboradores que recibieron inducción general

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los colaboradores aseguran haber recibido inducción general, pues, se contempla como un requisito dentro del proceso de vinculación del personal. La inducción general comprende una ligera capacitación en aspectos socio - organizativos, organigrama, normativa interna, rumbo estratégico y filosófico, entre otros.

En concordancia con la pregunta anterior, se ratifica que a los colaboradores se les socializa por una sola vez aspectos como la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, razón por el cual no se han logrado contar con una óptima utilización de los recursos disponibles.

Pregunta 5: ¿Recibió inducción específica de su puesto de trabajo?

Cuadro N° 17. Colaboradores que reciben inducción específica

Opción	Número
Si	19
No	0
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

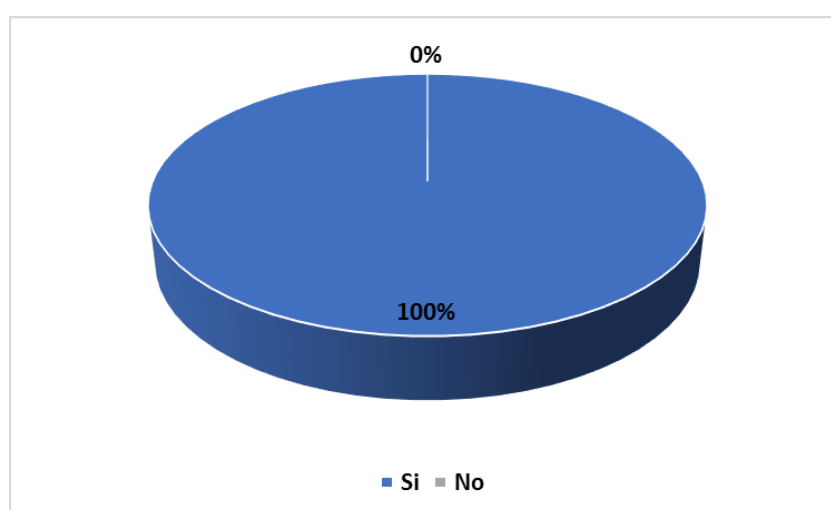


Gráfico N° 11. Colaboradores que recibieron inducción específica

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Todos los colaboradores que se vinculan a ASOSERLAM, reciben un proceso de inducción específica enmarcada en aspectos operativos, seguridad, calidad y productividad específicos con el puesto de trabajo a desempeñar, con lo cual se apunta a mejorar el desempeño de cada trabajador. Este proceso está a cargo de cada supervisor de área o el Supervisor General. Cabe destacar que posterior a la inducción, el personal se somete a una evaluación certificando así la asimilación de los conocimientos impartidos.

Pregunta 6: ¿Considera que el desconocimiento de responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo repercuten en la gestión empresarial?

Cuadro N° 18. Gestión empresarial

Opción	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Si	14	3	2	
No				0
Total	14	3	2	0

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

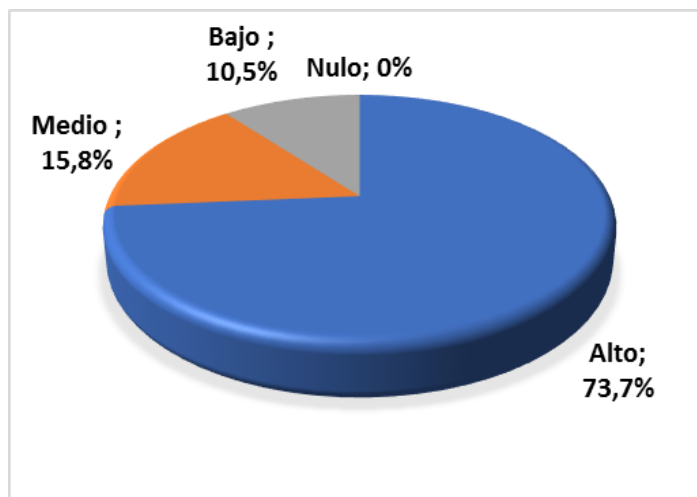


Gráfico N° 12. Incidencia del desconocimiento de responsabilidades y funciones en la gestión empresarial

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

En la visita realizada en los centros de trabajo se pudo observar que cada uno de los colaboradores tiene pleno conocimiento de las tareas asignadas, sin embargo, se evidencia la falta de compromiso con la organización. En este contexto, el 100% de los consultados manifiestan que el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades, afectan directamente a la gestión empresarial de ASOSERLAM.

Pregunta 7: ¿Qué tiempo le tomó aprender las tareas del cargo que desempeña?

Cuadro N° 19. Tiempo empleado para aprender las tareas del puesto

Opción	Número
De 0 a 1 mes	16
De 1 a 2 meses	0
De 2 a 3 meses	2
De 3 meses en adelante	1
Total	19

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

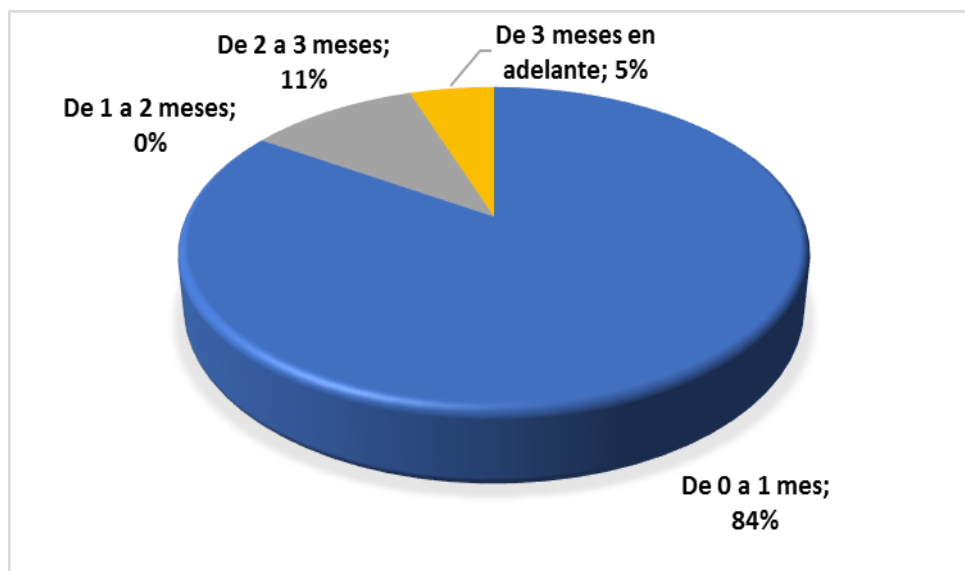


Gráfico N° 13. Tiempo empleado para aprender las tareas del cargo

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

El 84% de los colaboradores de ASOSERLAM que fueron encuestados, indican que requirieron menos de un mes para aprender las tareas a desarrollar en su cargo, proceso que es facilitado por el acompañamiento permanente del Supervisor del área.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de esfuerzos realiza en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 20. Esfuerzo que requiere su cargo

Opción	Número
Físico	18
Mental	2
Total	20

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

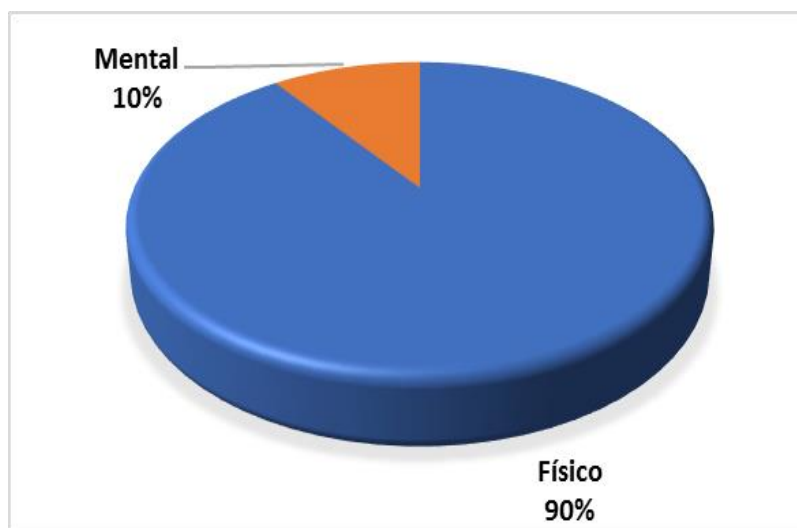


Gráfico N° 14. Tipos de esfuerzo aplicado en cada puesto de trabajo

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Por la naturaleza de la organización el 90% de los trabajadores desarrollan trabajos que requieren de esfuerzo físico. Dentro de los colaboradores que demandan esfuerzo mental encontramos a quienes desempeñan funciones administrativas (contadora, administrador).

Pregunta 9: ¿Bajo qué condiciones medioambientales labora?

Cuadro N° 21. Condiciones medioambientales de los puestos de trabajo

Opción	Número
Calor	10
Frío	12
Humedad	10
Ruido	6
Total	38

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

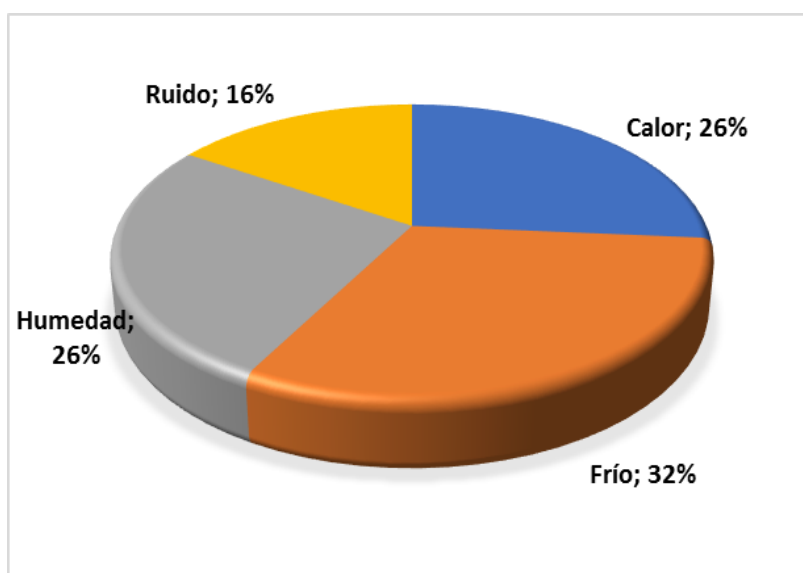


Gráfico N° 15. Condiciones medioambientales en cada puesto de trabajo

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

En referencia a las condiciones medio ambientales en las que los colaboradores de ASOSERLAM desarrollan sus actividades diariamente, se conoció que el frío (12,32%), calor, humedad (10,26% respectivamente) y ruido (6,16%), son situaciones que enfrentan los trabajadores lo cual está relacionado con la naturaleza del trabajo, mismas que generalmente son desarrollados a la intemperie.

Pregunta 10: ¿Considera que las condiciones de su puesto de trabajo les exponen a enfermedades laborales?

Cuadro N° 22. Exposición a enfermedades laborales

Opción	Número
Si	10
No	2
Tal vez	1
No sabe	6
Total	19

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

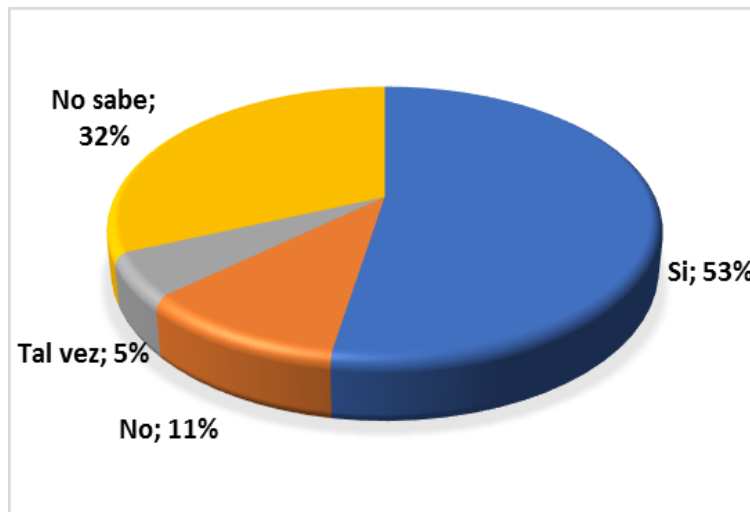


Gráfico N° 16. Conocimiento de exposición a enfermedades laborales

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

Respecto a las enfermedades de tipo laborales a los que están expuestos los colaboradores de ASOSERLAM, el 52% manifiestan tener el pleno conocimiento de las posibles enfermedades a los que se exponen, mientras el 32% no lo conocen. Aunque la organización no cuenta con un documento relacionado con la seguridad y salud ocupacional, la organización, prevé de la indumentaria correspondiente para cada trabajador con lo cual baja la incidencia sobre este factor, sin embargo, los riesgos siguen siendo altos.

Pregunta 11: ¿Se hace hincapié a la importancia de las tareas que desempeña en su puesto de trabajo? ¿Con qué frecuencia?

Cuadro N° 23. Importancia del desempeño de los colaboradores

Opción	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca
Si	10		6	
No				3
Total	10	0	6	3

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

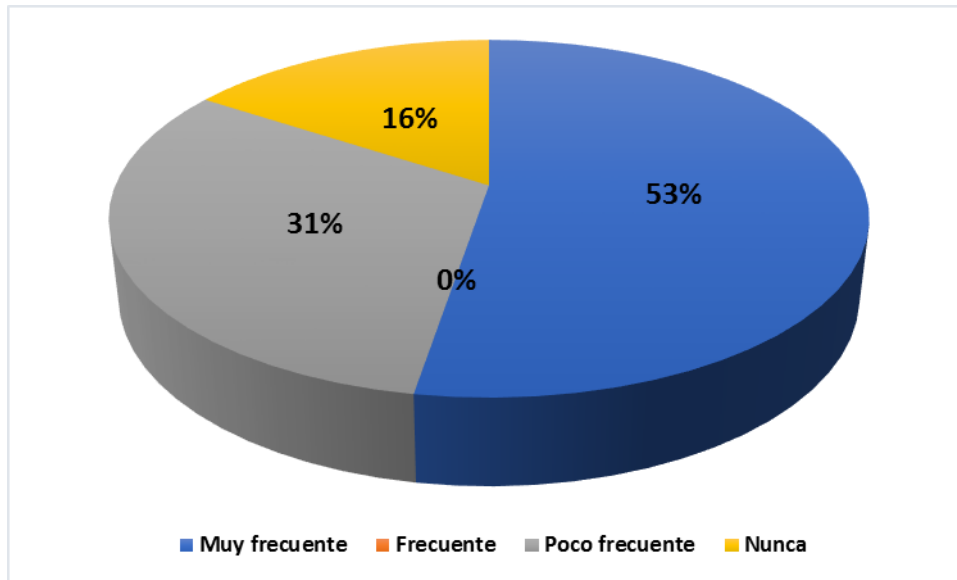


Gráfico N° 17. Nivel de importancia al desempeño de los colaboradores

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

De acuerdo con las repuestas de los encuestados respecto a la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, el 53% y el 31% indican que los sus inmediatos superiores muy frecuentemente y frecuentemente en su orden, recalcan lo importante de su labor, lo cual se puede relacionar el nivel de liderazgo existente dentro de la organización.

Pregunta 12: ¿Ha recibido oportunamente los materiales, equipos, herramientas, insumos e indumentaria necesarios para desarrollar sus actividades?

Cuadro N° 24. Dotación de materiales e insumos

Opción	Suficientemente
Si	19
No	0
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

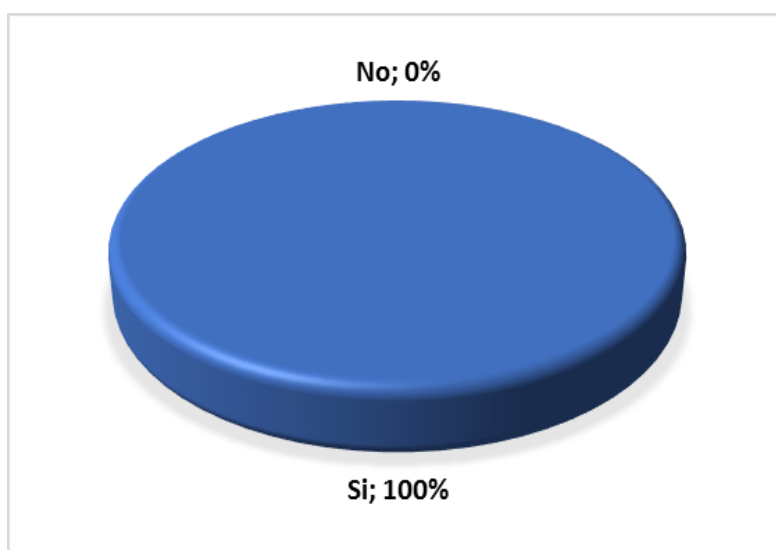


Gráfico N° 18. Dotación de insumos y materiales

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Para el normal desarrollo de las tareas encargados a cada colaborador de ASOSERLAM, se ha indagado sobre la capacidad de respuesta de la organización respecto a la dotación de materiales e insumos, a lo cual el 100% de los encuestados indican encontrarse a entera satisfacción, pues ASOSERLAM responde oportunamente.

Pregunta 13: ¿Qué tipo de herramienta utiliza para realizar su trabajo?

Cuadro N° 25. Tipo de herramientas que se utilizan para realizar su trabajo

Opción	Número
Computadora	2
Maquinaria liviana	18
Maquinaria agrícola	8
Maquinaria pesada	0
Total	28

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

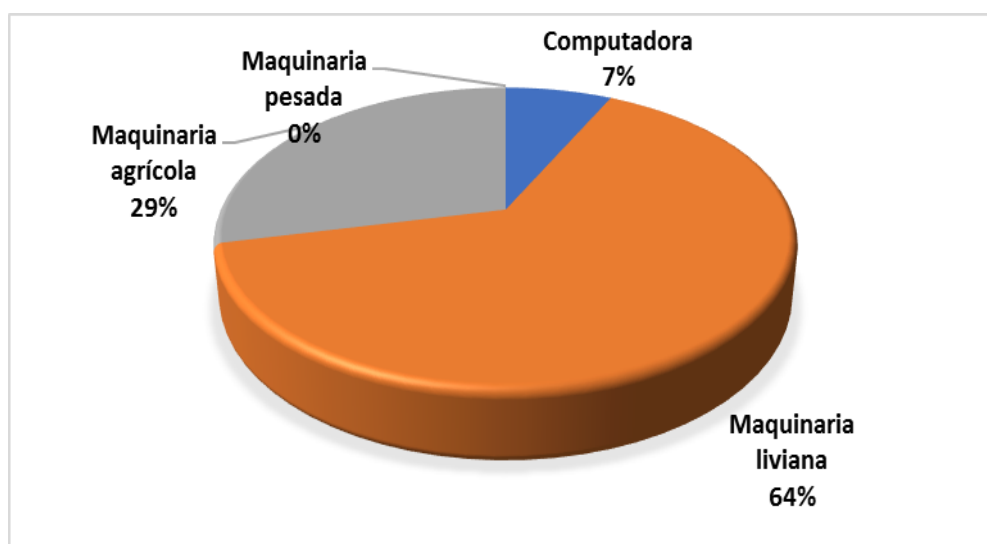


Gráfico N° 19. Herramientas utilizadas en cada puesto de trabajo

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Como se ha demostrado en el ítem N. 1 de las encuestas aplicadas, la mayoría de los colaboradores de ASOSERLAM desarrollan trabajos operativos, en concordancia con ello, en este ítem, podemos encontrar que las herramientas utilizadas son maquinaria liviana que comprenden hidrolavadoras, aspiradoras, escobas entre otros, y maquinaria agrícola. Del mismo modo, se analiza que tan solo el 7% de los encuestados utilizan equipos de computación en las que incluyen a los administrativos y el supervisor general.

Pregunta 14: ¿Conoce si existe una estructura o rangos salariales?

Cuadro N° 26. Conocimiento de rangos salariales

Opción	Número
Si	6
No	12
No responde	1
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

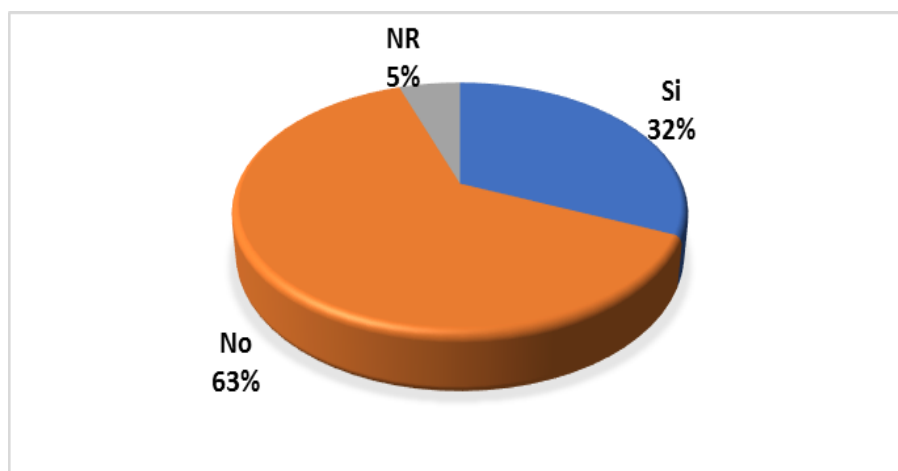


Gráfico N° 20. Conocimiento de escalas salariales

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Dentro de la organización el 63% de los encuestados desconocen la existencia de una escala salarial. El 32% que aseguran conocer este instrumento, corresponden a quienes también desempeñan cargos dentro del directorio, por tanto, indican que la escala salarial lo tienen documentado en el Reglamento Interno de ASOSERLAM, el mismo que ha sido determinado en forma empírica.

Pregunta 15: ¿Está conforme con la retribución económica que recibe en relación con las actividades que realiza?

Cuadro N° 27. Nivel de conformidad por la retribución económica recibida

Opción	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
Si	5	5	4	
No				5
Total	5	5	4	5

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

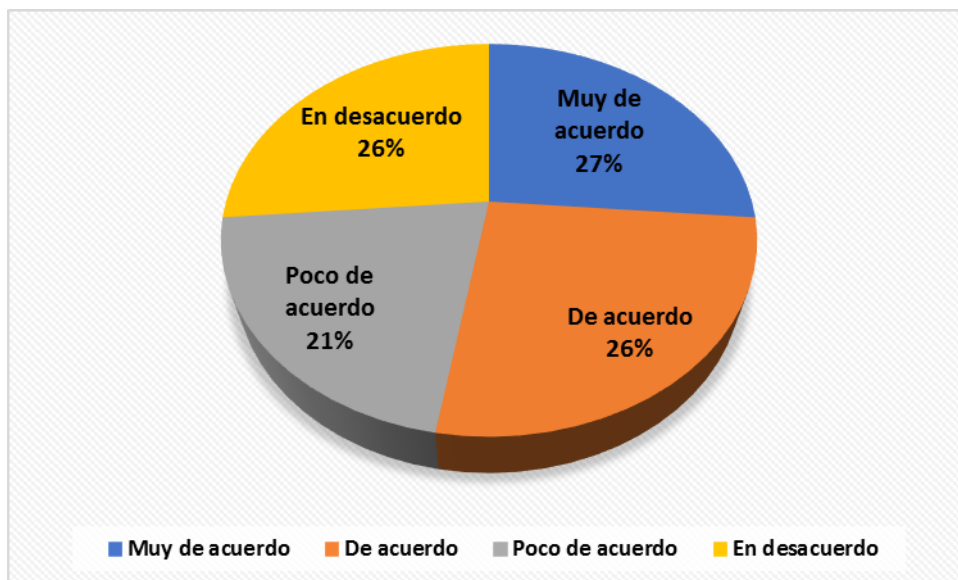


Gráfico N° 21. Grado de conformidad con la retribución económica
Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

Dentro de ASOSERALAM, la remuneración se basa en lo que dispone la legislación ecuatoriana, es decir están en base con el salario básico unificado SBU vigente. La organización no cuenta con un documento que determine una escala salarial basada en las funciones, responsabilidades y demás criterios que permita valorar cada uno de los puestos de trabajo. De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el 74% manifiestan su conformidad con el salario que perciben, de los cuales el 53% se encuentran en total acuerdo.

Pregunta 16: ¿En qué rango se encuentra el salario que percibe?

Cuadro N° 28. Remuneración percibida por los colaboradores

Opción	Número
De \$ 200 a \$ 400	19
De \$ 401 a \$ 600	0
De \$ 601 a \$ 1000	0
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

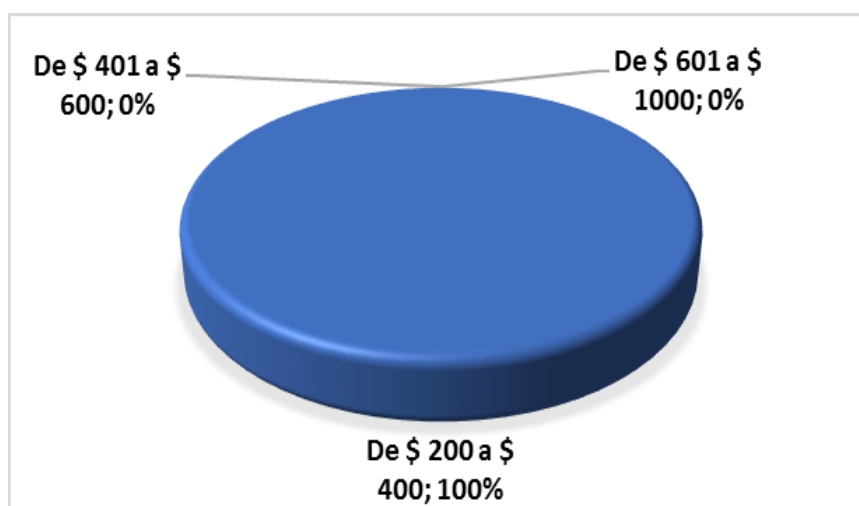


Gráfico N° 22. Remuneración salarial

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

Como se indicó en el ítem anterior, el 100% de los colaboradores de ASOSERLAM perciben por remuneración el valor del SBU vigente (USD. 386, en el año 2018), esto debido a que la organización no cuenta con una herramienta de clasificación y valoración de puestos, consecuentemente no existe una escala salarial.

Pregunta 17: ¿Ha recibido incentivos en base al nivel de producción?
 ¿Indique de qué tipo?

Cuadro N° 29. Incentivos

Opción	Número
Siempre	5
A veces	4
De vez en cuando	3
Nunca	7
Total	19

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

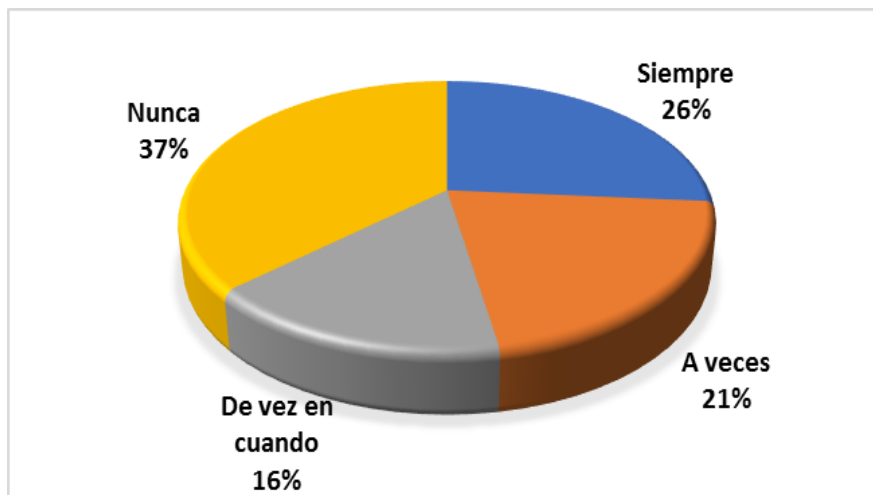


Gráfico N° 23. Incentivos en función al nivel de producción

Elaborado por: Autor

Fuente: Encuestas aplicadas

En referencia a los incentivos recibidos por el cumplimiento o por el excelente rendimiento de los colaboradores de ASOSERLAM, el 37% manifiesta que no haber recibido estímulos de ninguna naturaleza, mientras que el restante 63% consideran como incentivos a la facilidad que la organización les da en el otorgamiento de permisos para cumplir actividades personales, la participación de los agasajos navideños entre otros. Cabe recalcar que la organización no cuenta con un sistema de incentivos.

Pregunta 18: ¿Le han otorgado procesos de capacitación? ¿Con qué frecuencia?

Cuadro N° 30. Capacitación impartida a los colaboradores

Opción	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Ninguna
Si	3	4	1	6	
No					5
Total	3	4	1	6	5

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

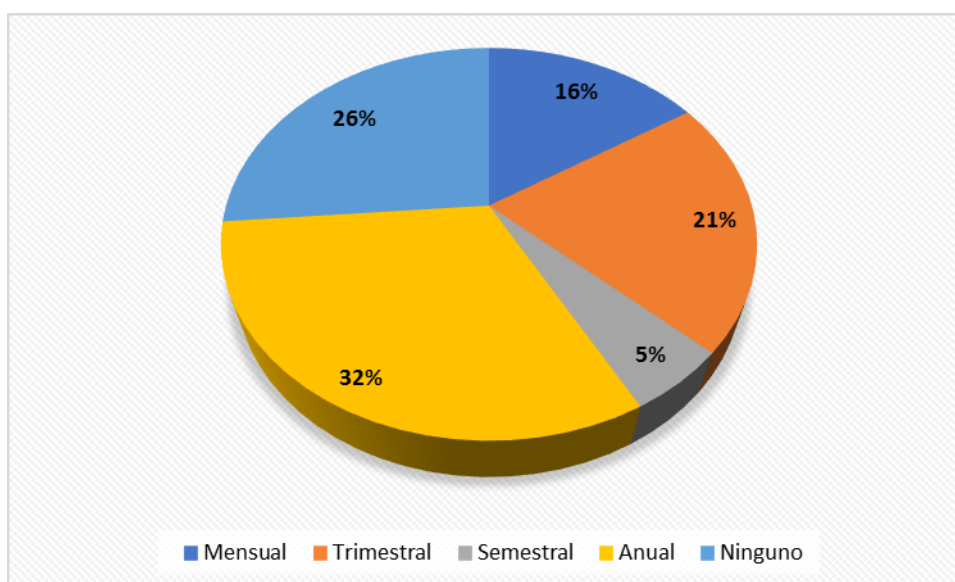


Gráfico N° 24. Procesos de capacitación otorgado a los colaboradores

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

Respecto a los procesos de capacitación, podemos indicar que ASOSERLAM, no cuenta con un plan de capacitación o formación. El 74% de los encuestados indican haber recibido algún tipo de charla, de los cuales el 43% señalan haberse capacitado 1 vez al año, y el restante asegura que han sido capacitados mensual, trimestral y semestralmente. El 26% de los encuestados manifiestan no haber sido partícipes de procesos de capacitación.

Pregunta 19: ¿Ha sido evaluado? ¿Se encuentra conforme con la metodología de evaluación aplicado?

Cuadro N° 31. Nivel de conformidad con los procesos de evaluación

Opción	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Ninguna
Si	3	11	3	1	
No					1
Total	3	11	3	1	1

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

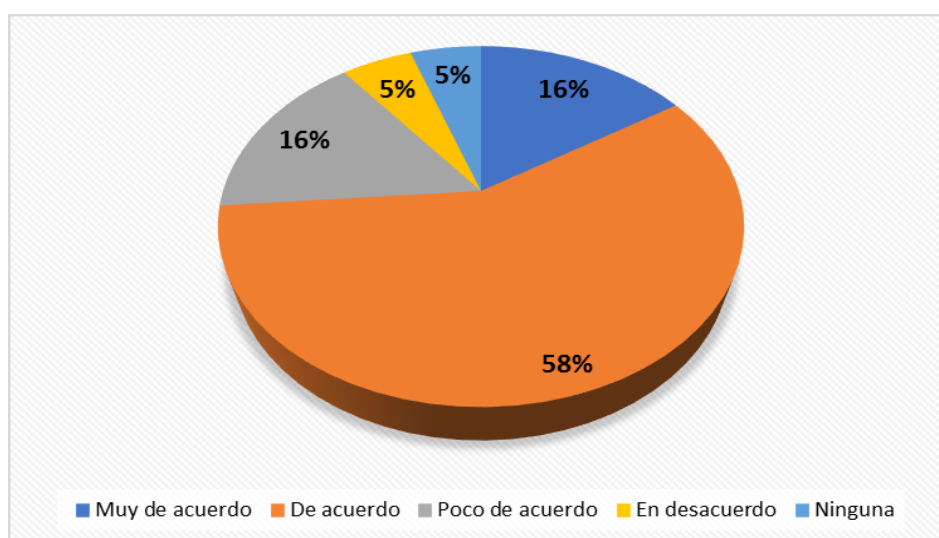


Gráfico N° 25. Grado de conformidad de los colaboradores con la metodología de evaluación aplicada

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

Respecto a la evaluación el 58% de los encuestados indican estar de acuerdo con la metodología aplicada para ser evaluados, tan solo 1 de los 19 colaboradores participantes manifiesta su inconformidad con este aspecto.

ASOSERLAM, aplica evaluación a sus colaboradores posteriormente al proceso de inducción. Esta tarea lo realiza el Administrador de forma empírica ya que la organización no cuenta con una herramienta técnica para medir el desempeño.

Pregunta 20: ¿Se encuentra conforme con el ambiente laboral en el que trabaja?

Cuadro N° 32. Grado de conformidad del ambiente laboral

Opción	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Si	11	7	1	
No				0
Total	11	7	1	0

Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

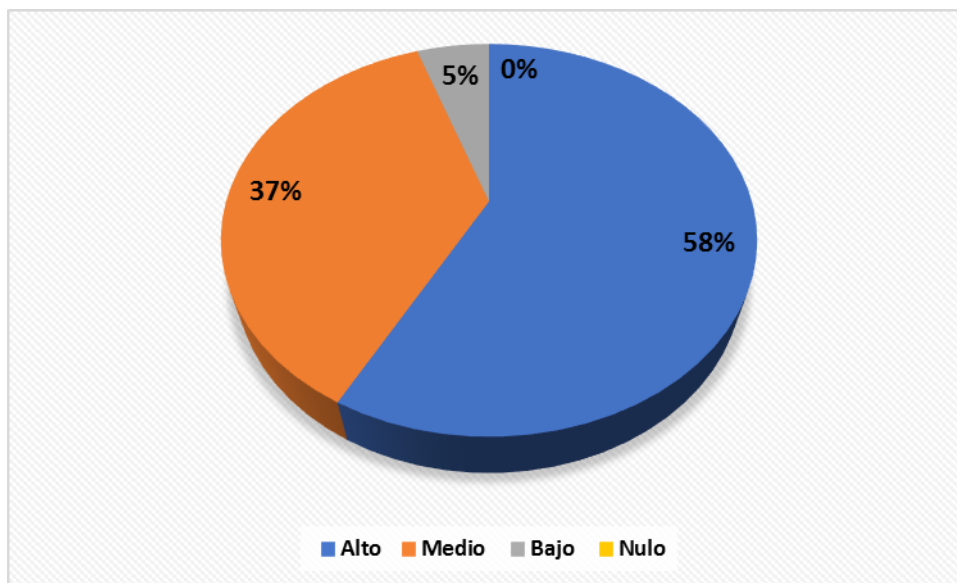


Gráfico N° 26. Grado de conformidad con el ambiente laboral

Elaborado por: Autor
Fuente: Encuestas aplicadas

La totalidad de los colaboradores encuestados manifiestan su conformidad con el ambiente de trabajo que se les brinda, siendo este un elemento para que la organización logre sus metas y objetivos, por tanto, es el aspecto en el que los líderes han puesto mucha atención.

Análisis de documental

Se realiza la revisión y análisis documental existente en la organización, los que se constituyen en la base para la administración del talento humano dentro de ASOSERLAM, constatándose la existencia de los siguientes documentos:

- Resolución de creación de la organización emitido por la SEPS
- Estatuto aprobado por la Junta General de socios y registrado en la SEPS
- Registro del nombramiento del Directorio
- Reglamento Interno
- Reglamento de trabajo
- Plan estratégico 2016-2020
- Resumen de contratos con entidades públicas adjudicadas y en ejecución.
- Base de datos general de los colaboradores

Como se mencionaba en el diagnóstico inicial realizada a la organización, los procesos administrativos son empíricos por lo cual se levantó la siguiente información en campo:

- Número de personas contratadas.
- Distribución de personal en cada localidad de trabajo.
- Tiempo promedio de permanencia de los colaboradores en la organización

Posterior a la revisión de los documentos antes mencionados se verificó la ausencia de herramientas relacionadas con:

- Base de datos de la formación académica, habilidades y competencias de los colaboradores
- Puestos de trabajo con diseño por competencias.
- Puestos de trabajo con criterios de desempeño establecido.
- Herramientas de evaluación acordes a cada puesto de trabajo.
- Categorización de puestos de trabajo
- Sistema de para pago de sueldos y salarios, beneficios sociales.

- Tiempo de permanencia de los trabajadores de la cooperativa.
- Número de accidentes de trabajo.
- Personal con carrera definida dentro de la organización.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta del manual de valoración de puestos por competencias

En este capítulo se desarrolla la propuesta del manual de valoración de puesto por perfiles de competencias de ASOSERLAM, mismo que está orientado a resolver una parte de la problemática existente en la gestión del talento humano dentro de la organización.

De acuerdo con Gan y Triguiné, 2014; Puchol, 2012 indican que esta herramienta técnica administrativa se considera como una estrategia clave para el correcto desarrollo de las actividades dentro de un área y/o departamento, resultando así, básica e indispensable para mejorar los niveles de competitividad, productividad, calidad, estabilidad laboral optimizando y valorando el trabajo del capital humano en función de sus habilidades y competencias, cumpliendo de esta manera con los principios de la ESS y dentro de la Constitución de la República del Ecuador 2008, con lo que se consagra en el artículo 283, que manifiesta “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin” (p. 140).

Elementos que lo conforman

Una vez revisada y analizada la información recabada dentro de ASOSERLAM, se elabora la propuesta que está conformada de la siguiente manera:

- Objetivo
- Misión
- Visión
- Caracterización de puestos, que incluye el organigrama de ASOSERLAM
- Definición y ponderación de factores y sub factores
- Evaluación y valoración de puestos
- Propuesta de la escala salarial
- Diccionario de competencias (Anexo 10).

Además, al conocer que la organización no cuenta documentadamente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, es una herramienta que permite la caracterización del perfil del puesto y finalmente la valoración de los mismos, aplicando teorías, herramientas y estudios previos analizados en el capítulo del marco teórico.

Por último, se propone una escala salarial, resultado del análisis de los puestos existentes en ASOSERLAM y la conjugación de normativas legales en curso en el Ecuador, tales como la Norma Técnica Del Subsistema De Clasificación De Puestos Del Servicio Civil, Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-270, referente a la fijación del salario mínimo vital para el año 2019 y la Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019.

Desarrollo de la propuesta

Manual de valoración de puestos por perfiles de competencias de la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón.

Introducción

De acuerdo con Tarcica y Masis, 2013; Bailey, Mankin, Kelliher y Garavan, 2012, el éxito de un emprendimiento se garantiza en la eficiente gestión del recurso humano, definidos por manuales en el que se refleje el grado de organización del mismo, siendo los principales la descripción de puestos, valoración y clasificación de cargos y la evaluación de desempeño.

La valoración y clasificación de puestos desde el enfoque de competencias permite identificar de mejor manera las habilidades, competencias y conocimientos del capital humano, permitiendo optimizar de mejor manera los recursos y maximizar los resultados, además es de fácil adaptación a los cambios e innovaciones (Bermúdez, 2014; Mejía et al., 2013).

Existen varios tipos de competencia que se valoran en el capital humano, de las cuales en la siguiente propuesta nos enfocaremos a las cardinales y específicas, como factor fundamental para el cumplimiento de las líneas estratégicas de ASOSERLAM. Finalmente, para la ponderación de puestos combina el método HAY y el de valoración de puntos.

Alcances

El manual aplica a todos los cargos existentes dentro de ASOSERLAM y aplica un método técnico que responde a las necesidades de la organización. Esta herramienta permite:

- Estandarizar e instrumentalizar el proceso de clasificación y valoración de puestos;
- Establecer la estructura administrativa y operativa de la organización;
- El crecimiento de los colaboradores en forma vertical y horizontal;
- El crecimiento planificado del talento humano;
- Optimizar el capital humano;
- Maximizar los resultados propuestos.

Objetivos

General

Valorar objetivamente los de puestos de trabajo existentes en ASOSERLAM.

Específicos

- Establecer técnicamente el valor de los puestos de trabajo ponderados bajo la definición de factores y competencias y evaluados por un comité de valoración.
- Proponer una herramienta técnica administrativa para definir categorías salariales.
- Brindar una herramienta para la sostenibilidad del emprendimiento en el tiempo.

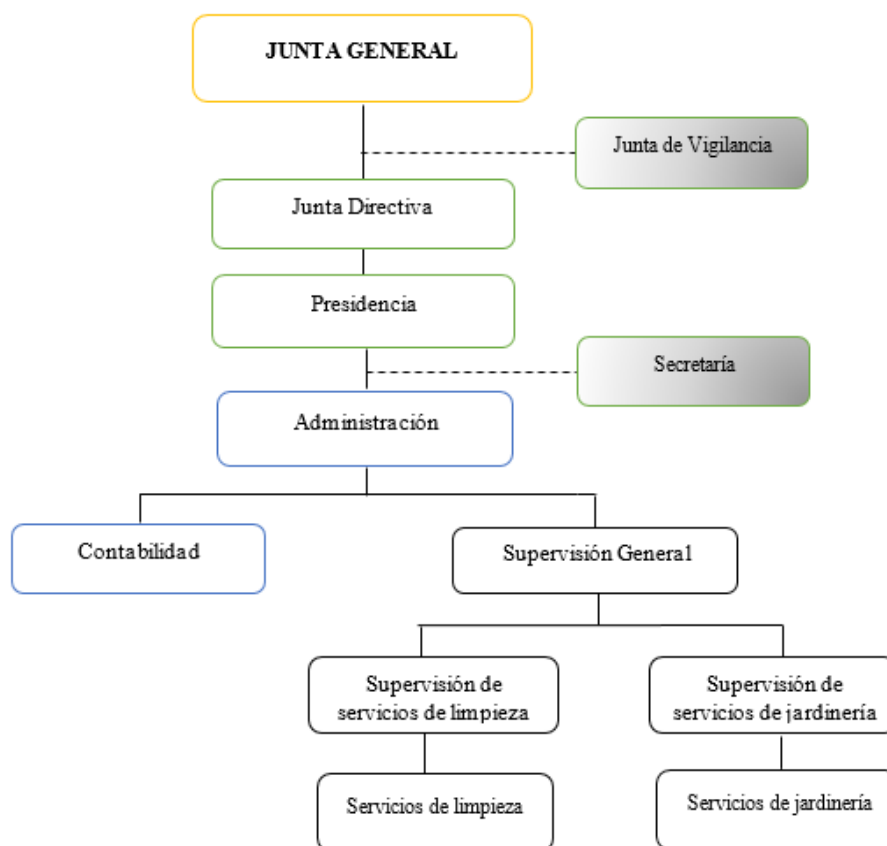
Misión: Brindar servicios de limpieza y mantenimiento, de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente y con las personas que lo habitan, con personal altamente capacitado y bajo los principios del sistema social y solidario, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: ASOSERLAM en el año 2024, se consolidará como un emprendimiento de la economía popular y solidaria líder en su segmento, ampliando su cobertura de mercado a nivel provincial y nacional.

Proceso de caracterización de puestos de trabajo

Previo al proceso de valoración aplicables a los puestos de trabajo existentes en ASOSERLAM, se procede a caracterizar de cada uno de ellos debido a que la organización no cuenta con esta herramienta.

Para ello nos basamos en el organigrama de ASOSERLAM:










Nivel de gestión		Líneas de relación y coordinación	
	Asamblea		Relación directa
	Nivel Directivo		Coordinación directa
	Nivel Administrativo		
	Nivel Operativo		
	Nivel de apoyo		

Gráfico N° 27. Organigrama de ASOSERLAM
Elaborado por: Autor
Fuente: Trabajo de campo

Área Directiva

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.01	Representar a la Asociación ante los socios en el orden administrativo y político.	
Cargo:	Presidente (a)		
Área / Sección:	Junta Directiva		
Campo:	Administrativo	3. Instrucción formal requerida	
		Educación Básica, Bachiller	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Administración de organizaciones EPS Procesos de contratación Gestión del talento humano		Administración de empresas Administración de organizaciones comunitarias, productivas, sociales	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Conocimiento de gestión de Proyectos, planes, programas y procesos. Conocimiento de la gestión del Talento Humano Legislación EPS, tributaria, seguridad social, laboral, contratación pública, entre otras Procedimiento parlamentario Conductual: Servicio al cliente Técnicas de mediación		Manejo de oficece Técnicas de gestión socio organizativa	
8. Actividades del cargo			
a. Preside la Junta General; b. Preside los eventos oficiales y protocolarios; c. Representa a la Asociación en actos oficiales; d. Supervisa el cumplimiento de la Estatuto y Reglamento interno de la Asociación; e. Aprueba informes de gestión del Administrador; f. Aprueba planes, programas y proyectos propuestos por el Administrador.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Trabajo en equipo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Comunicación	Alto	Desarrollo estratégico de Talento Humano	Alto
Liderazgo	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Orientación al servicio	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación a resultados	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Flexibilidad	Medio	Negociación	Alto
		Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 28. Descripción y perfil de puesto Presidente (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.02	Mantener en orden el archivo de documentos de la organización y asistir al Presidente en sus funciones.	
Cargo:	Secretario (a)		
Área / Sección:	Junta Directiva		
Campo:	Administrativa	3. Instrucción formal requerida	
		Educación Básica, Bachiller	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Secretaría en general Asistente de dirección, presidencia.		Oficinista en general	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especilizado: Manejo de paquetes infomáticos Manejo de archivos Redacción de documentos Conductual: Servicio al cliente		Legislación EPS	
8. Actividades del cargo			
a. Recopila, organiza y custodia la correspondencia; b. Organiza y archiva la información de la organización; c. Elabora oficio, actas, memorandos y otros documentos similares; d. Firma conjuntamente con el Presidente la documentación y actas de la organización; e. Certifica los documentos de la organización; f. Despacha documentos; g. Notifica resoluciones; h. Lleva registro de nómina de socios y trabajadores y sus datos.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Trabajo en equipo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Comunicación	Alto	Innovación y creatividad	Alto
Liderazgo	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Orientación al servicio	Alto		
Orientación a resultados	Alto		
Flexibilidad	Medio		

Gráfico N° 29. Descripción y perfil de puesto Secretario (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.05	Apoya la gestión administrativa desarrollada por el Presidente	
Cargo:	Vocal Junta Directiva		
Área / Sección:	Junta Directiva	3. Instrucción formal requerida	
Campo:	Administrativo	Educación Básica, Bachiller	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Dirigencia de organizaciones de la EPS		Dirigencia de organizaciones comunitarias, productivas, sociales y/o de la EPS	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Procedimiento parlamentario Legislación de la EPS, laboral, tributaria. Técnica de mediación Conductual: Servicio al cliente		Manejo de office	
8. Actividades del cargo			
a. Brinda apoyo en las funciones que desarrollo el Presidente; b. Subroga las funciones del Presidente en ausencia; c. Colabora con la resolución de conflictos internos suscitados dentro de la organización; d. Dictar normas internas de la organización; e. Participa del análisis para aceptar o rechazar el ingreso de nuevos socios; f. Participa en la aprobación de informes de gestión, planes, programas, proyectos y proformas presupuestarias; g. Participa en procesos de reformas de estatutos, reglamentos y otros documentos que norman el funcionamiento de la organización.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Trabajo en equipo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Comunicación	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Liderazgo	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación al servicio	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Orientación a resultados	Alto	Negociación	Alto
Flexibilidad	Medio	Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 30. Descripción y perfil de puesto Vocal Junta Directiva

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.06	Controlar y vigilar los gastos realizados por la organización	
Cargo:	Vocal Junta Vigilancia		
Área / Sección:	Junta de Vigilancia	3. Instrucción formal requerida	
Campo:	Administrativo	Bachiller en Ciencias Generales, Contabilidad	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Dirigencia en calidad de tesorero/a de organizaciones comunitarias, productivas, sociales y/o EPS. Manejo de procesos contables		Dirigencia de organizaciones comunitarias, productivas, sociales y/o de la EPS	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Legislación de la EPS, laboral, tributaria, compras públicas. Procesos de contratación pública Facturación Manejo de office Análisis de estados de resultados Conductual: Servicio al cliente		Técnica de mediación Procedimiento parlamentario	
8. Actividades del cargo			
a. Fiscaliza los ingresos y gastos de la organización; b. Supervisa que la contabilidad se encuentre al día; c. Verifica con frecuencia que la administración general se desenvuelva bajo las normas de la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Estatuto, y Reglamento de la Asociación; d. Verifica los inventarios de mobiliarios y equipo, archivo y más bienes de la asociación, actualizada.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Trabajo en equipo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Comunicación	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Liderazgo	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación al servicio	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Orientación a resultados	Alto	Negociación	Alto
Flexibilidad	Alto	Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 31. Descripción y perfil de puesto Vocal Junta Vigilancia

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

Área Administrativa

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.03	Garantizar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de la organización	
Cargo:	Administrador (a)		
Área / Sección:	Administración		
Campo:	Administrativo	3. Instrucción formal requerida	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		Tercer Nivel en Administración, Economía, Procesos.	
Administración de organizaciones de la EPS Gestión de procesos de contratación Gestión del talento humano		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
6. Capacitación (últimos 5 años)		Administración de empresas	
Especializado: Legislación EPS, tributaria, seguridad social, laboral, contratación pública, entre otras Conocimientos en administración de organizaciones EPS Gestión de Proyectos, procesos productivos, talento humano Estrategias de mercado Técnicas de mediación Conductual: Servicio al cliente		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
8. Actividades del cargo		Manejo de oficina Técnicas de gestión socio organizativa Conocimientos gerenciales	
a. Representa legalmente a la organización; b. Cumple y hace cumplir las disposiciones de la Junta General; c. Administra la organización, ejecutando las políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; d. Administra el talento humano, e. Diseña y propone programas y proyectos para el crecimiento económico de la organización; f. Administra fondos de caja chica; g. Planea, organiza, dirige las actividades de la organización; h. Responsable de adquisiciones de bienes y servicios, y, selección y contratación del personal; i. Suscribe contratos con clientes; j. Suscribe convenios de cooperación; k. Toma de decisiones en forma oportuna y confiable.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Liderazgo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Negociación	Alto
Comunicación	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación al servicio	Alto	Selección de equipos	Alto
Orientación a resultados	Alto	Desarrollo estratégico de Talento Humano	Alto
Flexibilidad	Medio	Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 32. Descripción y perfil de puesto Administrador (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.04	Programar, ejecutar y organizar las actividades financiera y contables de la organización.	
Cargo:	Contador (a)		
Área / Sección:	Administración	3. Instrucción formal requerida	
Campo:	Financiero	Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Contabilidad de entidades EPS Tributación de entidades EPS Manejo de sistemas contables Manejo del portal de compras pública		Manejo de contabilidad en general	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Normas Internacional de Información Financiera NIFFS Tributación Compras públicas Manejo de office Legislación laboral Conductual: Servicio al cliente		Resolución de conflictos	
8. Actividades del cargo			
a. Elabora informes contables, estados de situación; b. Elabora conciliaciones de cuentas contables; c. Controla y legaliza los movimientos contables: ingresos y egresos; d. Contabiliza transacciones; e. Realiza operaciones tributarias del SRI; f. Maneja plataforma IESS, MDT; g. Proporciona información a las entidades de control; h. Verifica y controla activo fijo, materiaes e insumos; i. Revisa y elabora concilicaciones bancarias; j. Organiza y custodia la documentación contable.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Liderazgo	Alto	Manejo de recursos financieros	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Negociación	Alto
Comunicación	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación al servicio	Alto	Innovación y creatividad	Alto
Orientación a resultados	Alto		
Flexibilidad	Alto		

Gráfico N° 33. Descripción y perfil de puesto Contador (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

Área productiva u operativa

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.07	Supervisa, organiza las actividades productivas, administrativas y gestión de talento humano.	
Cargo:	Supervisor (a) General		
Área / Sección:	Producción		
Campo:	Administrativa	3. Instrucción formal requerida	
		Tercer Nivel en Administración, Procesos.	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Supervisión de gestión del talento humano Supervisión procesos de limpieza y mantenimiento de áreas verdes.		Administración de empresas Administración de organizaciones de la EPS	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Gestión de Proyectos, procesos productivos, talento humano. Seguridad, Salud y Gestión Ambiental Estrategias de mercado Manejo de oficina Manejo e insumos, materiales, herramientas, equipos de limpieza y agrícola Conductual: Servicio al cliente		Legislación EPS Legislación tributaria, seguridad social, laboral, contratación pública, entre otras Técnicas de gestión socio organizativa Técnicas de mediación	
8. Actividades del cargo			
a. Planifica el trabajo en cada centro de trabajo; b. Colabora al Administrador a definir los perfiles del personal a requerir; c. Colabora con los procesos de adquisición y contratación de bienes, insumos, materiales y servicios; d. Supervisa la calidad y los resultados productivos obtenidos; e. Colabora en el análisis de ofertas; f. Realiza el seguimiento a trámites de la organización; g. Colabora en la atención a clientes internos y externos; h. Coordina el mantenimiento de equipos y materiales; i. Evalúa el desempeño de los colaboradores.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Liderazgo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Desarrollo estratégico de Talento Humano	Alto
Comunicación	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación al servicio	Alto	Selección de equipos	Alto
Orientación a resultados	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Flexibilidad	Alto	Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 34. Descripción y perfil de puesto Supervisor (a) General

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.08	Supervisa, organiza las actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones asignadas.	
Cargo:	Supervisor (a) de servicio de limpieza		
Área / Sección:	Producción	3. Instrucción formal requerida	
Campo:	Operativo	Bachiller	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Supervisión de gestión del talento humano Supervisión en procesos productivos Supervisión de procesos de limpieza		Administración de empresas Administración de organizaciones de la EPS Desarrollo de procesos de limpieza	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Gestión de Proyectos, procesos productivos, talento humano. Seguridad, Salud y Gestión Ambiental Estrategias de mercado Técnicas de mediación Manejo e insumos, materiales, herramientas, equipos de limpieza Conductual: Servicio al cliente		Legislación EPS Legislación tributaria, seguridad social, laboral, contratación pública, entre otras Técnicas de gestión socio organizativa Manejo de oficina	
8. Actividades del cargo			
a. Organiza el trabajo diario, semanal y mensual; b. Controla el cumplimiento de la jornada laboral de los colaboradores; c. Controla el cumplimiento y calidad de las tareas asignadas; d. Controla el uso de insumos y materiales de limpieza; e. Coordina el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de su área; f. Recibe y reporta diariamente las novedades encontradas en el lugar de trabajo al Administrador; g. Coordina y planifica actividades con el Administrador; h. Capacita al personal nuevo; i. Recibe sugerencias y requerimientos de los clientes; j. Facilita la comunicación entre los colaboradores y la administración.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Liderazgo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Capacidad para dirigir y administrar	Alto
Comunicación	Alto	Desarrollo estratégico de Talento Humano	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Orientación al servicio	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación a resultados	Alto	Selección de equipos	Alto
Flexibilidad	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
		Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 35. Descripción y perfil de puesto Supervisor (a) de servicios de limpieza

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.09	Supervisa, organiza las actividades de mantenimiento áreas verdes.	
Cargo:	Supervisor (a) de servicios de Jardinería		
Área / Sección:	Producción		
Campo:	Operativo	3. Instrucción formal requerida	
		Bachiller	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Supervisión de gestión del talento humano Supervisión de procesos productivos Supervisión de procesos de servicios de mantenimiento de áreas verdes		Administración de empresas Administración de organizaciones de la EPS Desarrollo de procesos de mantenimiento de áreas verdes	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Gestión de proyectos, procesos productivos, talento humano. Seguridad, Salud y Gestión Ambiental Estrategias de mercado Manejo e insumos, materiales, herramientas, equipos agrícolas Técnicas de mediación Conductual: Servicio al cliente		Legislación EPS Legislación tributaria, seguridad social, laboral, contratación pública, entre otras Técnicas de gestión socio organizativa Manejo de ofice	
8. Actividades del cargo			
a. Organiza el trabajo diario, semanal y mensual; b. Controla el cumplimiento de la jornada laboral de los colaboradores; c. Controla el cumplimiento y calidad de las tareas asignadas; d. Controla el uso de insumos y materiales de limpieza; e. Coordina el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos; f. Recibe y reporta diariamente las novedades encontradas en el lugar de trabajo al Administrador; g. Coordina y planifica actividades con el Administrador; h. Capacita al personal nuevo; i. Recibe sugerencias y requerimientos de los clientes; j. Facilita la comunicación entre los colaboradores y la administración.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Liderazgo	Alto	Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Alto
Trabajo en equipo	Alto	Capacidad para dirigir y administrar	Alto
Comunicación	Alto	Desarrollo estratégico de Talento Humano	Alto
Juicio y toma de decisiones	Alto	Pensamiento estratégico	Alto
Orientación al servicio	Alto	Percepción del entorno	Alto
Orientación a resultados	Alto	Selección de equipos	Alto
Flexibilidad	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
		Innovación y creatividad	Alto

Gráfico N° 36. Descripción y perfil de puesto Supervisor (a) de servicios de jardinería

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.10	Realizar la limpieza de las áreas e instalaciones asignadas y colaborar en las tareas que se requiera.	
Cargo:	Operario (a) de limpieza		
Área / Sección:	Producción	3. Instrucción formal requerida	
Campo:	Operativo	No requerida	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Limpieza de oficinas Limpieza hospitalaria Manejo de equipos de limpieza		Limpieza en general	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Manejo de desechos comunes, industriales y hospitalarios Seguridad, Salud y Gestión Ambiental Trabajos en altura Uso de insumos y materiales de limpieza Manejo de equipos y herramientas de limpieza Conductual: Servicio al cliente		Manejo de office	
8. Actividades del cargo			
a. Limpieza de laboratorios, aulas de clase, oficinas, salones, baños, pasillos; b. Limpieza y desempolvado de de ventanas; puertas, paredes, persianas; c. Limpieza y desempolvado de mobiliario; equipos y materiales de laboratorio; d. Lavado de lavamanos, inodoros; e. Baldeo; f. Barrido; g. Desinfección de pisos y baños; h. Recolección de basura; i. Preparación de insumos de limpieza; j. La demás tareas que le sean asignadas.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Trabajo en equipo	Alto	Manejo de equipos y materiales de limpieza	Alto
Comunicación	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Liderazgo	Alto	Innovación y creatividad	Alto
Orientación al servicio	Alto		
Orientación a resultados	Alto		
Flexibilidad	Alto		

Gráfico N° 37. Descripción y perfil de puesto Operario (a) de limpieza

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
1. Identificación del puesto		2. Misión	
Código:	12.03.14.11	Realizar el mantenimiento de las áreas de las instalaciones asignadas y colaborar en las tareas que se requiera	
Cargo:	Operario (a) de Jardinería		
Área / Sección:	Producción	3. Instrucción formal requerida	
Campo:	Operativo	No requerida	
4. Experiencia específica (últimos 5 años)		5. Experiencia general (últimos 10 años)	
Trabajos de mantenimiento de áreas verdes como parques y jardines Manejo de herramientas, equipos y maquinaria de jardinería		Trabajos agrícolas	
6. Capacitación (últimos 5 años)		7. Conocimientos adicionales / Capacitaciones afines (últimos 5 años)	
Especializado: Manejo de desechos vegetativos Seguridad, Salud y Gestión Ambiental Trabajos en altura Uso y aplicación de insumos agrícolas Manejo de herramientas, equipos y maquinaria agrícola Conductual: Servicio al cliente		Manejo de office	
8. Actividades del cargo			
a. Limpieza de malezas; b. Limpieza de bordillos; c. Podado de árboles; d. Siembra de plantas; e. Labores culturales para el mantenimiento de jardines; f. Aplicación de insecticidas, herbicidas; g. La demás tareas que le sean asignadas.			
9. Competencias conductuales		10. Competencias técnicas	
Denominación	Nivel	Denominación	Nivel
Trabajo en equipo	Alto	Manejo de herramientas agrícolas	Alto
Comunicación	Alto	Aprendizaje continuo	Alto
Liderazgo	Alto	Innovación y creatividad	Alto
Orientación al servicio	Alto		
Orientación a resultados	Alto		
Flexibilidad	Alto		

Gráfico N° 38. Descripción y perfil de puesto Operario (a) de jardinería

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

Definición y ponderación de factores

De acuerdo a la naturaleza de ASOSERLAM, la valoración de puestos se basa en las metodologías de HAY y el modelo de valoración por puntos, tomando en cuenta los siguientes factores (Berrocal, 2016; Burbano, 2015; Varela, 2013):

Cuadro N° 33. Factores y sub factores

Factor	Sub factor	Peso en %	Ponderación en puntos
CONOCIMIENTO	Educación formal	15	150
	Capacitación	10	100
	Experiencia	15	150
RESPONSABILIDAD	Equipo	10	100
	Procesos	10	100
	Materiales	10	100
	Autoridad / dominio	10	100
ESFUERZO	Mental y/o visual	7,5	75
	Físico	7,5	75
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	5	50
TOTAL		100	1000

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de “Administración de la compensación – Sueldos, salarios y prestaciones”, Varela. 2013 y datos levantados de ASOSERLAM.

Factor conocimiento

Definición del factor: conocimientos adquiridos por el colaborador para el buen desempeño de las funciones en su puesto de trabajo. Estas pueden ser de educación formal, informal y experiencia (Comisión Técnica de Organización del Trabajo, 2010).

Cuadro N° 34. Ponderación del sub factor Educación formal

Nivel	Años de antigüedad	Puntaje por años	Puntaje por título		Total
			Asist.	Aprob.	
Bachiller	2	5			35
	5	10	30		40
	10 en adelante	20			50
Profesional	2	10			70
	5	25	60		85
	10 en adelante	40			100
Diploma Superior	2	20			90
Superior	5	35	70		105
	10 en adelante	50			120
Maestría	2	20			120
	5	40	100		140
	10 en adelante	50			150

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Cuadro N° 35. Ponderación del sub factor Capacitación

Nivel	Años de antigüedad	Puntaje por años	Puntaje por certificado		Total	
			Asist.	Aprob.	Asist.	Aprob.
Conductual	5	10			30	50
	3	20	20	40	40	60
	1	40			60	80
Afín	5	10			55	40
	3	20	15	30	35	50
	1	30			45	60
Especializado	5	10			35	60
	3	35	25	50	60	85
	1	50			75	100

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Cuadro N° 36. Ponderación del sub factor Experiencia

Nivel	Años de antigüedad	Puntaje por años	Total
General	10	20	20
	5	40	40
	2	75	75
Específica	10	100	100
	5	120	120
	2	150	150

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Factor responsabilidad

Definición del factor: establece la magnitud de la exigibilidad, obligatoriedad, moralidad y compromiso de cumplir con las funciones asignadas, convirtiéndose en una elección ética de la persona inmersa, apegado siempre a la efectividad (Schvarstein, 2003; Tarcica & Masis, 2013).

Cuadro N° 37. Ponderación del factor Responsabilidad

Sub factor	Responde hasta en USD.	Ponderación	Total
Equipos	De 0 a 10000	50	50
	De 10001 a 20000	70	70
	De 20001 a 30000	100	100
Materiales	De 0 a 1000	50	50
	De 1001 a 2000	70	70
	De 2001 a 3000	100	100

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Cuadro N° 38. Ponderación del sub Autoridad / dominio

Condición	Ponderación	Total
Contacto con otros	10	10
Sobre equipos de trabajo	10	10
Sobre errores	15	15
Sobre manipulación de materiales y procesos	25	25
Sobre datos confidenciales	40	40

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Cuadro N° 39. Ponderación del sub factor Procesos

Condición	Ponderación	Total
Responde por su propio trabajo	50	50
Responde por el trabajo de su sección	60	60
Responde por el trabajo de su departamento	80	80
Responde por el trabajo de toda la organización	100	100

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Factor esfuerzo

Definición de factor: es la habilidad de poner energía, vigor o valor para realizar las funciones asignadas, que puede ser de carácter mental o física, con miras a lograr resultados planteados a pesar de las dificultades y obstáculos que se presenten (Cultural de Ediciones S.A., 2000; Tarcica & Masis, 2013).

Cuadro N° 40. Ponderación del factor Esfuerzo

Sub factor	Condición	Puntaje	Total
Mental y/o Visual	No requiere concentración	0	0
	Requiere poca concentración	65	65
	Requiere mediana concentración	70	70
	Requiere alta concentración	75	75
Físico	No requiere esfuerzo	0	0
	Requiere poco esfuerzo	40	40
	Requiere mediano esfuerzo	50	50
	Requiere alto esfuerzo	75	75

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM.

Factor condiciones de trabajo

Definición de factor: valora las condiciones en medio ambientales, de riesgo, estructurales que el colaborador tiene que enfrentar en el cumplimiento de sus funciones. Dentro de los riesgos también se consideran a las enfermedades y/o estrés laboral a los que estén expuestos el talento humano (Comisión Técnica de Organización del Trabajo, 2010; Frutos, 2014).

Cuadro N° 41. Ponderación del factor Condiciones de Trabajo

Condición	Ponderación	Total
No está en riesgo	0	0
Eventualmente está en riesgo	40	40
Está en alto riesgo	50	50

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM

Evaluación

La evaluación de cada puesto de trabajo estará ponderada sobre 1000 puntos. Para tal efecto se conformará un Comité de Evaluación que tendrá como responsabilidad evaluar y definir la valoración de puestos y en función de ella, diseñar y proponer a tabla de la escala salarial oportunamente.

El comité de evaluación estará conformado por:

- Administrador o su delegado
- Presidente o su delegado
- Supervisor general o su delegado.

Valoración de puestos por perfiles de competencias.

Área Directiva

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIO EL GALPÓN ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	PRESIDENTE (A)		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	40
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	60
		Afín	25
		Especializado	60
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	100
	Materiales	De 0 a 1000	
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	100
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
		Responde por el trabajo de su sección	
		Responde por el trabajo de su departamento	
		Responde por el trabajo de toda la organización	100
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	50
		Requiere alto esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
		Está en alto riesgo	50
TOTAL			900

Gráfico N° 39. Valoración de puesto Presidente (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIO EL GALPÓN ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	SECRETARIO (A)		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	40
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	30
		Afín	25
		Especializado	60
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	70
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	50
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	
	Procesos	Sobre datos confidenciales	40
		Responde por su propio trabajo	
		Responde por el trabajo de su sección	
Responde por el trabajo de su departamento		80	
Responde por el trabajo de toda la organización			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	50
		Requiere alto esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
		Está en alto riesgo	50
TOTAL			745

Gráfico N° 40. Valoración de puesto Secretario (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	VOCAL JUNTA DIRECTIVA		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	40
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	30
		Afín	25
		Especializado	35
	Experiencia	General	20
Específica		120	
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	50
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	50
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
Responde por el trabajo de su sección			
Responde por el trabajo de su departamento		80	
Responde por el trabajo de toda la organización			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	50
		Requiere alto esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	40
		Está en alto riesgo	
TOTAL			690

Gráfico N° 41. Valoración de puesto Vocal Junta Directiva

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	VOCAL JUNTA DE VIGILANCIA		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	40
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	30
		Afín	25
		Especializado	35
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	50
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	50
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
		Responde por el trabajo de su sección	
Responde por el trabajo de su departamento		80	
Responde por el trabajo de toda la organización			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	50
		Requiere alto esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	40
		Está en alto riesgo	
TOTAL			690

Gráfico N° 42. Valoración de puesto Vocal Junta de Vigilancia

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

Área Administrativa

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIO EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	ADMINISTRADOR (A)		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	
		Profesional	85
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	40
		Afín	35
		Especializado	85
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	100
	Materiales	De 0 a 1000	
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	100
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
		Responde por el trabajo de su sección	
		Responde por el trabajo de su departamento	
Responde por el trabajo de toda la organización		100	
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	40
		Requiere mediano esfuerzo	
		Requiere alto esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
		Está en alto riesgo	50
TOTAL			950

Gráfico N° 43. Valoración de puesto Administrador (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	CONTADOR (A)		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	
		Profesional	85
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	30
		Afín	25
		Especializado	85
	Experiencia	General	20
Específica		120	
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	100
	Materiales	De 0 a 1000	50
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	
	Procesos	Sobre datos confidenciales	40
		Responde por su propio trabajo	
Responde por el trabajo de su sección			
Responde por el trabajo de su departamento			
Responde por el trabajo de toda la organización		100	
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	40
		Requiere mediano esfuerzo	
Requiere alto esfuerzo			
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
		Está en alto riesgo	50
TOTAL			855

Gráfico N° 44. Valoración de puesto Contador (a)

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

Área productiva

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	SUPERVISOR (A) GENERAL		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	
		Profesional	85
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	50
		Afín	25
		Especializado	85
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	70
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	
		De 1001 a 2000	70
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
		Responde por el trabajo de su sección	
Responde por el trabajo de su departamento		80	
Responde por el trabajo de toda la organización			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	
		Requiere alto esfuerzo	75
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	40
		Está en alto riesgo	
TOTAL			895

Gráfico N° 45. Valoración de puesto Supervisor (a) General

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:		SUPERVISOR (A) DE SERVICIO DE LIMPIEZA	
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	40
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	50
		Afín	25
		Especializado	60
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	70
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	
		De 1001 a 2000	70
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
Responde por el trabajo de su sección		60	
Responde por el trabajo de su departamento			
Responde por el trabajo de toda la organización			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	
		Requiere alto esfuerzo	75
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
		Está en alto riesgo	50
TOTAL			815

Gráfico N° 46. Valoración de puesto Supervisor (a) servicios de limpieza

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIO EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:		SUPERVISOR (A) DE SERVICIO DE JARDINERÍA	
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	
		Bachiller	40
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	50
		Afín	25
		Especializado	60
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	
		De 10001 a 20000	70
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	
		De 1001 a 2000	70
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	10
		Sobre equipos de trabajo	10
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
		Sobre datos confidenciales	40
	Procesos	Responde por su propio trabajo	
		Responde por el trabajo de su sección	60
Responde por el trabajo de su departamento			
Responde por el trabajo de toda la organización			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	
		Requiere mediana concentración	
		Requiere alta concentración	75
	Físico	No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	
		Requiere alto esfuerzo	75
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
		Está en alto riesgo	50
TOTAL			815

Gráfico N° 47. Valoración de puesto Supervisor (a) servicios de jardinería

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIO EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:		OPERARIO (A) DE LIMPIEZA	
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	0
		Bachiller	
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	30
		Afín	25
		Especializado	35
	Experiencia	General	20
		Específica	120
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	50
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	50
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	
		Sobre equipos de trabajo	
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
	Procesos	Sobre datos confidenciales	
		Responde por su propio trabajo	50
		Responde por el trabajo de su sección	
Responde por el trabajo de su departamento			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	Responde por el trabajo de toda la organización	
		No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	65
		Requiere mediana concentración	
	Físico	Requiere alta concentración	
		No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	Requiere alto esfuerzo	75
		No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
TOTAL			610

Gráfico N° 48. Valoración de puesto Operador (a) servicios de limpieza

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIO EL GALPON ASOSERLAM			
Puesto de trabajo:	OPERARIO (A) DE JARDINERÍA		
FACTORES	SUBFACTORES	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
		Nivel	Puntuación
A. CONOCIMIENTO	Educación formal	Ninguna	0
		Bachiller	
		Profesional	
		Diploma superior	
		Maestría	
	Capacitación	Conductual	30
		Afín	25
		Especializado	35
	Experiencia	General	20
Específica		120	
B. RESPONSABILIDAD	Equipo	Responde hasta en USD.	
		De 0 a 10000	50
		De 10001 a 20000	
		De 20001 a 30000	
	Materiales	De 0 a 1000	50
		De 1001 a 2000	
		De 2001 a 3000	
	Autoridad / dominio	Condición	
		Contacto con otros	
		Sobre equipos de trabajo	
		Sobre errores	15
		Sobre manipulación de materiales y procesos	25
	Procesos	Sobre datos confidenciales	
		Responde por su propio trabajo	50
Responde por el trabajo de su sección			
Responde por el trabajo de su departamento			
C. ESFUERZO	Mental y/o visual	Responde por el trabajo de toda la organización	
		No requiere concentración	
		Requiere poca concentración	65
		Requiere mediana concentración	
	Físico	Requiere alta concentración	
		No requiere esfuerzo	
		Requiere poco esfuerzo	
		Requiere mediano esfuerzo	
D. CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgo	Requiere alto esfuerzo	75
		No está en riesgo	
		Eventualmente está en riesgo	
TOTAL			610

Gráfico N° 49. Valoración de puesto Operador (a) de jardinería

Elaborado por: Autor

Fuente: Levantamiento de información in situ

Escala salarial

La valoración de puestos determina el valor justo a pagar a cada uno de los colaboradores de ASOSERLAM, sin embargo, para la determinar la tabla de salarios se han tomado en cuenta aspectos fundamentales que tienen que ver con la legislación ecuatoriana (Henríquez & Alvarado, 2014):

- El salario básico unificado vigente en el Ecuador (Ministerio de Trabajo, 2018);
- La Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019 en el Ecuador (Ministerio de Trabajo, 2019);
- Promedios de los salarios pagados en organizaciones y empresas del mismo sector productivo.

A continuación, se realiza un análisis comparativo de los puestos existente en ASOSERLAM y lo que determina la Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019. En función a la clasificación de las Comisiones sectoriales que define en Ministerio de Trabajo, para la organización se determina las siguientes áreas:

- Área directiva
- Área administrativa
- Área productiva u operativa

Área Directiva

Cuadro N° 42. Análisis de los puestos del Área Directiva

Cargo	Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019				
	Comisión sectorial	Actividad	Estructura ocupacional	Código IESS	Salario mínimo sectorial
Presidente (a)	19	Director / Afines	B2	1920000000010	410,41
Secretario (a)	19	Secretaria / Oficinista	D1	1910000000024	410,41
Vocal de la Junta Directiva	19	Asistente / Ayudante /	D1	1910000000026	410,41
Vocal de la Junta de Vigilancia	19	Asistente / Ayudante / Auxiliar de Contabilidad	D1	1910000000028	410,41

Elaborado por: Autor

Fuente: Ministerio de Trabajo. Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019.

Área Administrativa

Cuadro N° 43. Análisis de los puestos del Área Administrativa

Cargo	Tabla mínimos sectoriales 2019				
	Comisión sectorial	Actividad	Estructura ocupacional	Código IESS	Salario mínimo sectorial
Administrador (a)	19	Administrador Gerencial	B1	1910000000005	411,36
Contador (a)	19	Contador General	C1	1910000000012	407,89

Elaborado por: Autor

Fuente: Ministerio de Trabajo. Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019

Área Productiva u Operativa

Cuadro N° 44. Análisis de los puestos del Área Productiva u Operativa

Cargo	Tabla mínimos sectoriales 2019				
	Comisión sectorial	Actividad	Estructura ocupacional	Código IESS	Salario mínimo sectorial
Supervisor (a) General	19	Supervisor Afines	B2	1920000000009	410,41
Supervisor (a) de Servicios de limpieza	19	Revisor / Inspector control de calidad	D2	1911740000046	399,16
Supervisor (a) de Servicios de jardinería	1	Supervisor de mantenimiento	D1	0101011210075	398,53
Operario de limpieza	19	Lavadero en Húmedo	E2	1911740000063	394,03
Operario de jardinería	1	Trabajador del agro: Incluye labores culturales	E2	0120000000001	395,38

Elaborado por: Autor

Fuente: Ministerio de Trabajo. Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019

Para la estructura de puestos se hace referencia a la Norma Técnica del Subsistema de valoración de puestos reformada por el ente rector (Ministerio de Trabajo, 2016).

Cuadro N° 45. Estructura de puestos

Área	Nivel estructural	Puestos
Productiva	No profesionales	Operario de limpieza
		Operario de Jardinería
	Bachiller	Supervisor de servicio de limpieza
		Supervisor de servicios de Jardinería
Profesional	Supervisor General	
Administrativa	Profesional	Administrador
		Contador
Directivo	Alta gerencia	Presidente
	Miembros de Juntas	Secretario
		Vocal Junta Directiva
		Vocal Junta Vigilancia

Elaborado por: Autor

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM

Cuadro N° 46. Escala salarial

Área	Grupo Ocupacional	Puntos	Nivel	Escala Salarial (USD)
Productiva	1.1	De 500 a 650	No Profesional	395,38
	1.2	De 651 a 850	Bachiller	399,16
	1.3	De 851 a 1000	Profesional	411,36
Administrativa	2.1	De 851 a 1000	Profesional	411,36
Directivo	3.1	De 651 a 850	Bachiller	410,41
	3.2	De 851 a 1000	Profesional	410,41

Elaborado por: Autor

Fuente: Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019 y Caracterización de puestos ASOSLERLAM

Generalidades

- La valoración de puestos y la escala salarial que determina este manual, será aplicado una vez el documento sea aprobado por los miembros del Directorio de la ASOSERLAM.
- El documento será homologado cada vez que exista modificaciones en la legislación ecuatoriana en la que se basa este manual.
- Todas las actualizaciones y revisiones futuras, serán aprobadas por el Directorio y socializados en Junta General previa su aplicación.

Premisas para su implementación

Para la implementación del manual de valoración de puestos por perfil de competencias se sugieren las siguientes premisas:

- Socializar y aprobar el manual de valoración de cargos en Junta General de socios;
- Conformar una Comisión de evaluación que tenga la responsabilidad de valorar y revisar periódicamente la categorización de los colaboradores;
- Desarrollar un proceso de inducción del manual de valoración de cargos a los miembros del Comité de evaluación.

Dentro del procedimiento general para la implementación se cumplirán las siguientes etapas:

Etapa 1. Socialización. – una vez que se dispone del manual de valoración de cargos, se propone realizar una socialización con todos los socios de la organización con el fin de dar a conocer los parámetros sobre los cuales se evaluará cada uno de los puestos de trabajo.

Etapa 2. Aplicación. – estará a cargo de la Comisión de evaluación, a partir del cual se determina la escala salarial, para lo ello se basará en la ficha de descripción de puestos y perfiles.

Etapa 3. Evaluación. – el manual será evaluada al menos una vez al año, con el fin garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, mismo que es responsabilidad de la Comisión de evaluación.

Etapa 4. Mejora continua. – una vez evaluado el manual, se elaborarán las modificaciones, correcciones y/o ampliaciones que se requieran. Posteriormente, esta herramienta deberá ser socializada cada uno de los involucrados.

Validación teórica de la propuesta

La validación teórica del manual de valoración de puestos por perfiles de competencias de ASOSERLAM, ha sido efectuada por el cuerpo directivo de la organización tales como Administrador, presidente, secretario y Contadora. Además, el documento ha sido socializado a la Asamblea General. (Anexo 11).

CONCLUSIONES

La gestión estratégica del capital humano, permite aprovechar de mejor manera las competencias, habilidades de cada colaborador permitiendo generar una mayor productividad para la organización y un buen desempeño del colaborador. Así, dentro del subsistema de clasificación y valoración de puestos, se analiza y dimensionan elementos como la aptitud, experiencia, flexibilidad y conocimiento permitiendo generar ventajas competitivas y sostenibles del talento humano en el medio.

De acuerdo con el diagnóstico levantado, ASOSERLAM, tiene un sistema empírico de gestión del talento humano, es decir no cuenta con herramientas ni manuales técnicos permitan aprovechar de mejor manera las fortalezas del capital humano, dentro de ellas, no cuenta con un manual de valoración de puestos y consecuentemente con una escala salarial que permita reconocer la carga laboral y el nivel de responsabilidad de cada puesto.

El manual de valoración de puestos por perfiles de competencias propuesto se ajusta a las necesidades de ASOSERLAM, el mismo que está elaborado ponderando factores y sub factores indispensables para evaluar en el capital humano, además, está basado en lo que dictamina la legislación ecuatoriana referente sueldos y salarios. El trabajo incluye la caracterización y valoración de cada puesto de trabajo.

Una vez analizado y validado teóricamente por los socios de ASOSERLAM, esta herramienta permitirá en primera instancia cumplir con lo que exige la legislación ecuatoriana, de allí, el mejoramiento de la gestión del capital humano facilitando la operatividad, establecimiento de estándares de calidad y la satisfacción al cliente, y, finalmente, se reconocerá el valor del trabajo de los colaboradores, aplicado el principio de la Organización Internacional de Trabajo OIT “A igual trabajo, igual remuneración”.

RECOMENDACIONES

Considerando a la gestión del talento humano como una herramienta que permite a las organizaciones ser más competitivas, productivas y sostenibles, ASOSERLAM deberá trabajar de forma urgente en el diseño e implementación de herramientas técnicas que mejoren la gestión del talento humano y de esa manera optimizar los recursos disponibles.

La gestión administrativa de la organización debe contar con profesionales en área que permita el cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados y el desarrollo profesional y personal del capital humano.

ASOSERLAM, deberá implementar en el menor tiempo posible el manual de valoración de puestos por perfiles de competencias, con lo cual aprovechará y potenciará de mejor manera las habilidades y competencias de sus colaboradores.

El manual de valoración de cargos propuesto debe contar con un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación permanente durante su implementación, para tomarlas acciones de mejora continua en forma oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano - Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. .
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Álvaro, A., & García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, volumen 10, número 5. 1003-1025.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público*. (Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010). Quito, Ecuador: Autor.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. (Registro Oficial 444 de 10-may.-2011). Quito, Ecuador: Autor.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). *Reforma a la Constitución de la República del Ecuador* (Registro Oficial 449 del 20-Oct-2008). Quito, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2018). *Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. (Registro Oficial Suplemento 648 de 27-feb.-2012). Quito, Ecuador: Autor.
- Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Gapón. (2016). *Plan estratégico*. Ambato, Ecuador: Autor.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garaban, T. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Great Britain by Bell and Bain. Ltd. Glasgow. Recuperado de

https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=ghFQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=importance+gestion+human+talent+%2B+united+states&ots=nRT_MrUUwf&sig=2lzx5J-CgKod2X4Ri8LkYxPIca8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

- Barbosa, J., Barbosa, J., & Rodríguez, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación Bibliotecologica*, 105.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1985). Human resource management: A general manager's perspective. Text and cases. *New York: Free Press Macmillan*.
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, volumen 31, número 52. 94 - 104.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España.
- Burbano, M. (2015). *Diseño y Planificación de la Implementación del Manual de Valoración de Cargos para las Empresas Samper Head Hunting y Kmeyo* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Ecuador.
- Carrión, L., Zula, J., Palacios, W., & Castillo, L. (2016). *Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador*. Riobamba. 55 - 76.
- Chen, C. (2009). Strategic human resource practices and innovation. *Journal of Business Research*.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. México: McGraw-Hill.
- Comisión Técnica de Organización del Trabajo. (2010). *Manual de Valoración de puestos de trabajo para las Empresas adscritas al Convenio Colectivo para la Industria Siderometalúrgica*. Catalunya.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Cuba: ECOE Ediciones.
- Cultural de Ediciones S.A. (2000). *Diccionario Enciclopédico Universal*. Madrid, España: Cultural S.A.
- Ducci, M. (1996). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva Internacional*. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, Ginebra, Suiza.
- Frutos, M. (2014). *Relación entre los modelos de gestión del recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada* (Tesis doctoral). Universidad de León. España.
- Gallardo, E., González, T., Martínez, C., & Pardo, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. *Revista Venezolana de Gerencia*, volumen 17, número 58. 232 – 252.
- Gama, J. (2015). Human Resources Management in the Company, Performance and Sense of Commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, volumen 17, número 56. 1134 - 1148.
- Gan, F., & Triguiné, J. (2014). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- García, J. (2017). Políticas de gestión de Talento Humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metamecánica. *Revista de la*

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, volúmen 17, número 2.
130 - 142.

Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Henríquez, I., & Alvarado, A. (2014). *Propuesta técnica sobre valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en Beneficio económico de los trabajadores de la Organización No Gubernamental “Fe Y Alegría” ubicada en el Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento De la Libertad*. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UIGV.

Martínez, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*.

Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia. Principio y Método*. Santiago de Chile.

Martínez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2016). Design and Validation of an Instrument to Measure the Perception of Working Conditions: Case Manufacturing Sector Colombian Caribbean Region. *Universitas Psychologica*, Volúmen 15, número 1. 339- 348.

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, volúmen XXXIV, número 1. 2 – 11.

Ministerio de Trabajo. (2014). *Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación*. (Registro Oficial 296 de 24-jul.-2014). Quito, Ecuador: Autor.

- Ministerio de Trabajo. (2016). *Norma Técnica Subsistema Planificación De Talento Humano*. (Registro Oficial Suplemento 494 de 06-may.-2015). Quito, Ecuador: Autor.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Reforma de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de puestos del servicio civil*. (Acuerdo Ministerial Nro. MDT- 2016-0152). Quito, Ecuador: Autor.
- Ministerio de Trabajo. (2017). *Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal*. (Registro Oficial Suplemento 383 de 26-nov.-2014). Quito, Ecuador: Autor.
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. (Acuerdo Ministerial Nro. MDT- 2018-0041). Quito, Ecuador: Autor.
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Norma que fija el salario básico unificado del Trabajador en general para el año 2019*. (Acuerdo Ministerial Nro.MDT-2018-270). Quito, Ecuador: Autor.
- Ministerio de Trabajo. (2019). *Fijación de sueldos, salarios mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado por ramas de actividad, que abarcan las diferentes comisiones sectoriales*. (Acuerdo Ministerial Nro.MDT-2019-008-A). Quito, Ecuador: Autor.
- Nicolás, C & Rubio, A. (2015). *Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Social*. Madrid, España: Portal Universia S.A., número 47. 82 -105.
- Núñez, M. (2007). Las variables: Estructura y Función de la Hipótesis. *Investigación Educativa*, 17.
- Ortiz, L., & Caicedo, L. (2016). Competitividad en empresas de Economía Solidaria del Sector Agropecuario en el Departamento del Atlántico. *Revista CEA*, (2)3. 87 – 100.
- Pérez, A., Vásquez, A., & Levin, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, volumen 17, número 29. 13 – 33.

- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Rodriguez, I., González, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). *Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias*. La Habana, Cuba: Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI). *Ingeniería Industrial*, volumen XXXIII, número 2. 188 – 199.
- Schvarstein, L. (2003). Inteligencia social de las organizaciones. *Reflexinando las Disciplinas*. 55 - 63.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2007 - 2021*. Quito; Ecuador: SENPLADES.
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos 14*, número 13, 19 - 40.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito, Ecuador: Publiasesores.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Resolución SEPS-ROEPS-2014-900895*. Quito, Ecuador: Autor.
- Taillacq, D., Curbelo, M., & Urquiola, O. (2015). Identification and Normalization of the Labor Competitions of key Academic Positions in the University of Cienfuegos (UCF). *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 13-22.
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. Edición Kindle.
- Torres, M., Salazar, F., & Paz, K. (2014). Métodos de recolección de datos para una investigación. Boletón electrónico No. 03. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

- Varela. (2013). *Administración de la Compensación - Sueldos, salarios y prestaciones*. México D.F., México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Vieira, C. (2014). *Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas*. Valencia, Venezuela: Observatorio Laboral Revista Venezolana, volúmen. 7, número 14. 23-33
- Zambrano, F., & Molina, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Universidad de Guayaquil*. Revista Publicando, 3(7). 257 - 266.

ANEXOS

Anexo 1. Población

Cuadro N° 47. Universo de la Población

N°	CENTRO DE TRABAJO	Cantón	N° Colaboradores	Supervisor	N° Teléfono
1	Oficinas ASOSERLAM	Ambato	1 administrador 1 contador	Sr. Luis Camacho	0982996596
2	SECAP	Ambato	1 operario de limpieza 1 supervisor	Sr. Luis Caguana	0939829956
3	Quinta de Juan Montalvo	Ambato			
4	Área verde: Los Molinos	Ambato	3 operarios de jardinería 1 supervisor	Sr. Alex Canayuyo	0958960556
5	Museo del Parque Central	Ambato – Pasa			
6	Bodegas CELEC EP	Ambato	1 operarios de limpieza y spuervisor	Sr. Segundo Sillagana	0990456256
7	Unidad Educativa del Milenio Quisapincha	Ambato	1 operario de limpieza 1 supervisor	Sra. Wendy Navas	0969421008
8	Unidad Educativa del Milenio Chibuleo	Ambato			
9	Unidad Educativa del Milenio Misael Acosta	Baños	1 operario de limpieza		
10	Hospital General de Baños	Baños	4 operarios de limpieza 1 supervisor	Sr. Luis Tipantasig	0981056521
11	Subestación El Topo - CELEC EP	Puyo - Río Negro			
12	Unidad Educativa del Milenio Santiago de Píllaro	Píllaro	1 operario de limpieza 1 supervisor	Sr. José Camacho Supervisor General	
TOTAL			19		

Elaborado por: Autor

Fuente: ASOSERLAM (2018).

Anexo 2. Entrevistas, Nivel jerárquico superior

Cuadro N° 48. Tabulación de entrevistas, Nivel jerárquico superior

Item	Pregunta	Puestos directivos		
1	¿Qué función desempeña dentro de la asociación?	Presidente	Administrador	Secretario
2.1	¿Cuánto tiempo ejerce sus funciones	2 años	4 años	2 años (secretario) 1 año y 8 meses (Supervisor Zona Baños)
2.2	¿Qué aspecto o proceso en particular maneja?	Aspecto socio – organizativo	Administración general	Secretaría general de la organización Supervisión de Zona
3	¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo entre usted y sus colaboradores?	Si, porque se brinda un ambiente de trabajo bueno	Si, porque se respeta a cada integrante de la organización sin distinciones.	Si porque se entabla relaciones de confianza
4.1	¿Con qué nivel de cooperación cuenta ASOSERLAM?	Bueno	Bajo	Bajo
4.2	¿Con quienes ha realizado alianzas estratégicas o convenios y con qué objeto?	Se ha realizado acuerdos con los proveedores de productos para capacitación. Además, con instituciones como el Ministerio de Trabajo y IEPS	Distribuidora de productos para capacitación en manejo de insumos MSP, capacitación en manejo de residuos hospitalarios	Ministerio de Trabajo Hospital de Baños
5.1	¿Considera que su equipo de trabajo tiene altos índices de rendimiento y productividad?	Si, porque se contrata gente que tenga experiencia y sea responsable	Si, ya que se contrata personas con experiencia, responsable, dispuesto a capacitarse. En caso de no cumplir el reglamento se hacen llamados de atención y amonestaciones	Aunque no se cuenta con una herramienta que permita medir el rendimiento, los colaboradores si realizan un buen trabajo
5.2	¿Qué herramienta utilizada para medir los índices de rendimiento y productividad?	Ninguna	Ninguna	Ninguna
6	¿Cree que ASOSERLAM es competitivo en su sector productivo? ¿Por qué?	Todavía no se mide el rendimiento y competitividad, pero por los resultados obtenidos creemos	Si estamos listos, sin embargo, existe rivalidad entre las organizaciones del sector EPS, lo	Si porque se capacita a la gente que trabaja permanentemente

		que si somos competitivos	que no permite desarrollarnos	
7	¿Dispone de un documento en el que se describan los puestos de trabajo?	No	No	No
8	¿Identifica claramente cómo los procesos aportan al cumplimiento de la misión de una organización?	Todas las actividades están orientadas a cumplir los objetivos de la organización	Técnicamente no tienen identificado, sin embargo, todos los procesos se orientan a cumplir la misión y visión	No se cuenta con un documento, pero si se analiza
9	¿Conoce las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?	Si	Si	Si
10.1	¿Tiene claramente identificado los perfiles profesionales de todos los colaboradores?	Si	No	Si
10.2	¿Qué herramienta utiliza para identificar perfiles profesionales de los colaboradores?	Se ha elaborado una matriz para identificar a cada integrante	Ninguna	Se cuenta con un matriz
11.1	¿Identifica claramente las competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?	No se cuenta con un documento, pero si se identifica las habilidades de quienes trabajan	Se identifica en función al desempeño	No
11.2	¿Qué herramienta utiliza para identificar competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?	Ninguna	Ninguna	Ninguna
12	¿Cuenta con una herramienta para la categorización salarial?	No. Se basan en el Reglamento Interno.	No. Se basan en lo que dispone la ley y el Reglamento Interno	No. Se basa en lo aprobado del Reglamento Interno de la organización.
13	Cuenta la organización con una persona responsable de la gestión del talento humano; ¿que cuente con experiencia, conocimiento y formación en esa rama?	No. Por ser una organización pequeña, el Administrador realiza estas funciones	No	No. Esta función lo realiza el administrador
14	¿Qué gestiones o con qué instituciones ha trabajado a fin de mejorar la gestión del talento humano en su emprendimiento?	Se ha gestionado capacitaciones con los proveedores de insumos.	Capacitaciones con el Ministerio de Trabajo, IEPS.	Gestiones por capacitaciones al personal y reuniones para socializar entre los compañeros.

Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevistas aplicadas a Puestos Directivos.

Anexo 3. Entrevistas, Nivel Junta Directiva

Cuadro N° 49. Tabulación de entrevistas, Nivel Junta Directiva

Item	Pregunta	Junta Directiva		
		1er. Vocal Administración	2do. Vocal Administración	3er. Vocal Administración
1	¿Qué función desempeña dentro de la asociación?			
2.1	¿Cuánto tiempo ejerce sus funciones?	2 años	1 año y 8 meses	2 años
2.2	¿Qué aspecto o proceso en particular maneja?	Administrativo	Administrativo	Administrativo
3	¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo entre usted y sus colaboradores?	Si, ya que siempre se desarrollan reuniones de integración	Si	Si porque dentro de la organización se ha incentivado a que nadie es superior.
4.1	¿Con qué nivel de cooperación cuenta ASOSERLAM?	Bajo	Bajo	Bajo
4.2	¿Con quienes ha realizado alianzas estratégicas o convenios y con qué objeto?	Se mantiene acuerdos con los proveedores de insumos para capacitaciones al personal	Sólo se tiene acuerdos con los proveedores	Todavía existen pocos apoyos a todas las organizaciones EPS. Se tienen convenios con los proveedores para capacitaciones.
5.1	¿Considera que su equipo de trabajo tiene altos índices de rendimiento y productividad?	Si, aunque no se cuenta documentado. Se puede cotejar con la respuesta que se les da a los clientes con rapidez y efectividad	Si	No se ha medido, pero se cuenta con buenos trabajadores por lo mismo se les hace pruebas antes de contratarlos
5.2	¿Qué herramienta utilizada para medir los índices de rendimiento y productividad?	Ninguna	Ninguna	Ninguna
6	¿Cree que ASOSERLAM es competitivo en su sector productivo? ¿Por qué?	Si, ya que existen muchos proveedores de servicios de limpieza y hemos podido mantenernos en el mercado, aunque las organizaciones EPS les falta mucho	Si	Aunque no seamos totalmente competitivos se ha trabajado bastante en ello y los resultados se están dando
7	¿Dispone de un documento en el que se describan los puestos de trabajo?	No, sin embargo, cada supervisor conoce los procesos y se encarga de transmitir a sus colaboradores	No	No se cuenta con un documento que describa los puestos de trabajo. Se ha buscado apoyo para eso, pero aún no se ha logrado.

8	¿Identifica claramente cómo los procesos aportan al cumplimiento de la misión de una organización?	Cada trabajo se hace con el mejor esfuerzo y está direccionado a cumplir con la misión	Todo lo que hacemos está orientado a cumplir con la misión y visión de la organización	Sabemos que nuestro trabajo está orientado a cumplir con nuestras metas y objetivos.
9	¿Conoce las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?	Si se conoce cada una de las funciones y responsabilidades ya que se les capacita. No se tiene por escrito.	Siempre se ha socializado el trabajo que se desarrolla	Se conoce claramente las responsabilidades de cada uno.
10.1	¿Tiene claramente identificado los perfiles profesionales de todos los colaboradores	Si	Si	No
10.2	¿Qué herramienta utiliza para identificar perfiles profesionales de los colaboradores?	Se cuenta con una matriz en el que se registra todas las personas que trabajan en la organización que es manejado por el administrador.	Es una tarea del Administrador	Ninguna
11.1	¿Identifica claramente las competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?	En el trabajo de cada día se conoce a las personas y se identifica sus habilidades. No se tiene por escrito.	No se tiene ninguna herramienta técnica.	Los supervisores tienen más conocimiento porque trabajan junto a la gente
11.2	¿Qué herramienta utiliza para identificar competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?	Ninguna	Ninguna	Ninguna
12	¿Cuenta con una herramienta para la categorización salarial?	No, se basa en el Reglamento Interno de la organización. A todos se les paga el sueldo básico.	No	No se cuenta, se basa en el Reglamento Interno de la organización
13	¿Cuenta la organización con una persona responsable de la gestión del talento humano; que cuente con experiencia, conocimiento y formación en esa rama?	Por ser una organización pequeña no se cuenta con una persona especializada, esta función lo realiza el Administrador.	No. El trabajo lo realiza el Administrador y los Supervisores.	No se cuenta con una persona que se encargue de los trabajadores. El Administrador es quien realiza esas actividades.
14	¿Qué gestiones o con qué instituciones ha trabajado a fin de mejorar la gestión del talento humano en su emprendimiento?	No se cuenta con el apoyo de las instituciones por falta de presupuesto	Con el Ministerio de Trabajo y el IEPS	Capacitaciones con el Ministerio de Trabajo, IEPS y proveedores.

Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevistas aplicadas a la Junta Directiva

Anexo 4. Entrevistas, Nivel de Vigilancia

Cuadro N° 50. Tabulación de entrevistas, Nivel Junta de Vigilancia


Item	Pregunta	Junta de Vigilancia	
1	¿Qué función desempeña dentro de la asociación?	1er. Vocal Vigilancia	2do. Vocal Vigilancia
2.1	¿Cuánto tiempo ejerce sus funciones?	2 años	2 años
2.2	¿Qué aspecto o proceso en particular maneja?	Control y vigilancia	Control y vigilancia
3	¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo entre usted y sus colaboradores?	Siempre se trata de tener una relación cordial con los integrantes y yo creo que si existe liderazgo	Si existe, por lo cual se le incentiva a la gente permanentemente a trabajar de la mejor manera
4.1	¿Con qué nivel de cooperación cuenta ASOSERLAM?	Bajo	Bajo
4.2	¿Con quienes ha realizado alianzas estratégicas o convenios y con qué objeto?	Convenios que se han firmado por contratos de trabajo y capacitaciones	Las instituciones no han brindado la apertura necesaria
5.1	¿Considera que su equipo de trabajo tiene altos índices de rendimiento y productividad?	Si, porque debido a ello se ha podido adjudicarse otros contratos de trabajo.	Consideramos que, tenemos un buen nivel de productividad, aunque no se ha podido medir
5.2	¿Qué herramienta utilizada para medir los índices de rendimiento y productividad?	Ninguna	Ninguna
6	¿Cree que ASOSERLAM es competitivo en su sector productivo? ¿Por qué?	Nuestra organización siempre ha tratado de sobresalir y por eso se ha tenido buenos resultados	Aunque falta mucho para ser totalmente competitivos, la organización si tiene un buen nivel. No se tiene incentivos para el sector EPS
7	¿Dispone de un documento en el que se describan los puestos de trabajo?	No se cuenta con un documento, pero se conoce los procesos que se manejan	No se tiene en documentos, pero si se conoce
8	¿Identifica claramente cómo los procesos aportan al cumplimiento de la misión de una organización?	No	Si, ya que cada actividad hacemos basándonos en lo que nos hemos propuestos
9	¿Conoce las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?	Si	Si

10.1	¿Tiene claramente identificado los perfiles profesionales de todos los colaboradores	No	Si
10.2	¿Qué herramienta utiliza para identificar perfiles profesionales de los colaboradores?	Ese trabajo realiza el Administrador, sin embargo, como la mayoría son socios o familiares se les conoce	Ninguna (no se tiene documentado)
11.1	¿Identifica claramente las competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?	No se cuenta, pero se conoce para en base a ello ubicar a los colaboradores en cada puesto de trabajo	Si, no se tiene documentado
11.2	¿Qué herramienta utiliza para identificar competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?	Ninguna	Ninguna
12	¿Cuenta con una herramienta para la categorización salarial?	Nos basamos en el Reglamento Interno que se elaboró al inicio del funcionamiento de la organización	Solo nos basamos en la ley y el Reglamento Interno de la organización
13	¿Cuenta la organización con una persona responsable de la gestión del talento humano; que cuente con experiencia, conocimiento y formación en esa rama?	Maneja el Administrador que es una persona de la misma organización que, aunque no tenga estudios ha sabido dirigir bien	El Administrador desempeña esas funciones
14	¿Qué gestiones o con qué instituciones ha trabajado a fin de mejorar la gestión del talento humano en su emprendimiento?	Capacitaciones con el Ministerio de Trabajo, IEPS y proveedores.	Con los proveedores para capacitaciones mensuales. Además, con el Ministerio de Trabajo y el IEPS

Elaborado por: Autor


Fuente: Entrevistas aplicadas a la Junta de Vigilancia

Anexo 5. Ficha de encuestas aplicadas a los colaboradores de ASOSERLAM.

 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA DIRECCIÓN DE POSGRADOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	
ENCUESTA PARA EL NIVEL OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON	
El objetivo es recolectar información para medir aspectos fundamentales de la administración del talento humano desde la óptica de los colaboradores de ASOSERLAM.	
Cuestionario	Registro
1. ¿Qué función desempeña dentro la asociación?	
2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo sus funciones?	
3. ¿Conoce la misión y visión de la organización que labora?, En qué medida?	Si <input type="text"/> No <input type="text"/> Alto <input type="text"/> Medio <input type="text"/> Bajo <input type="text"/> Nulo <input type="text"/>
4. ¿Recibió una inducción general de la organización?.	Si <input type="text"/> No <input type="text"/>
5. ¿Recibió inducción específica de su puesto de trabajo?	Si <input type="text"/> No <input type="text"/>
6. ¿Considera que el desconocimiento de responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo repercuten en la gestión empresarial?.	Si <input type="text"/> No <input type="text"/> Alto <input type="text"/> Medio <input type="text"/> Bajo <input type="text"/> Nulo <input type="text"/>
7. ¿Qué tiempo le tomó aprender las tareas del cargo que desempeña?.	De 0 a 1 mes <input type="text"/> De 1 a 2 Meses <input type="text"/> De 2 a 3 meses <input type="text"/> De 3 meses en adelante <input type="text"/>
8. ¿Qué tipo de esfuerzos realiza en su puesto de trabajo?.	Físico <input type="text"/> Mental <input type="text"/>
9. ¿Bajo qué condiciones ambientales labora?.	Calor <input type="text"/> Frío <input type="text"/> Ruido <input type="text"/> Humedad <input type="text"/>
10. ¿Considera que las condiciones de su puesto de trabajo le exponen a enfermedades laborales?.	Si <input type="text"/> No <input type="text"/> Tal vez <input type="text"/> No sabe <input type="text"/>

11. ¿Se hace hincapié a la importancia de las tareas que desempeña en su puesto de trabajo?. ¿Con qué frecuencia?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Muy frecuente <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Poco frecuente <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>
12. ¿Ha recibido oportunamente los materiales, equipos, herramientas, insumos e indumentaria necesarios para desarrollar sus actividades?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Suficiente <input type="checkbox"/> Insuficiente <input type="checkbox"/>
13. ¿Qué tipo de herramienta utiliza para realizar su trabajo?	Computadora <input type="checkbox"/> Maquinaria liviana <input type="checkbox"/> Maquinaria agrícola <input type="checkbox"/> Maquinaria pesada <input type="checkbox"/>
14. ¿Conoce si existe una estructura o rangos salariales?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
15. ¿Está conforme con la retribución económica que recibe en relación con las actividades que realiza?.	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Poco de acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/>
16. ¿En que rango se encuentra el salario que percibe?	De \$ 200 a \$ 400 <input type="checkbox"/> De \$ 401 a \$ 600 <input type="checkbox"/> De \$ 601 a \$1000 <input type="checkbox"/>
17. ¿Ha recibido incentivos en base al nivel de producción?. ¿Indique de qué tipo?	Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Tipo <input type="text"/>
18. ¿Le han otorgado procesos de capacitación?. ¿Con qué frecuencia?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Bianaual <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>
19. ¿Ha sido evaluado?.¿Se encuentra conforme con la metodología de evaluación aplicado?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Poco de acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/>
20. ¿Se encuentra conforme con el ambiente laboral en el que trabaja?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Nulo <input type="checkbox"/>
Gracias por su colaboración.	

Anexo 6. Ficha de entrevistas aplicadas a directivos de ASOSERLAM.


	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA	
	DIRECCIÓN DE POSGRADOS	
	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	
ENTREVISTA PARA EL DIRECTORIO DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILLENIUM EL GALPON		
<p>El objetivo de esta entrevista conocer de cerca la gestión que usted desarrolla en el manejo del talento humano de ésta organización con lo cual podamos identificar las principales actividades de los procesos operativos, administrativas y socio-organizativas de la organización, para que a través de un estudio de investigación brindar herramientas que permitan contar con un adecuado manual de valoración de puestos por perfiles de competencias. Le agradecemos por brindarnos las facilidades para acceder a este diálogo:</p>		
Cuestionario	Registro	
1. Por favor, ¿Qué función desempeña dentro la asociación?		
2. Cuánto tiempo lleva ejerciendo las funciones de? ¿Qué aspecto o proceso en particular maneja?		
3. ¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo entre usted y sus colaboradores?		
4. ¿Con qué nivel de cooperación cuenta ASOSERLAM?. ¿Con quienes ha realizado alianzas estratégicas o convenios y con qué objeto?.		
5. ¿Considera que su equipo de trabajo tiene altos índices de rendimiento y productividad?. ¿Qué herramienta utiliza para ello?		
6. Cree que ASOSERLAM es competitivo en su sector productivo?. ¿Por qué?.		

7. ¿Dispone de un documento en el que se describan los puestos de trabajo?	
8. ¿Identifica claramente cómo los procesos aportan al cumplimiento de la misión y visión de una organización?	
9. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?	
10. ¿Tiene claramente identificado los perfiles profesionales de todos los colaboradores?. ¿Qué herramienta utilizan para ello?.	
11. ¿Identifica claramente las competencias, habilidades y destrezas de todos los colaboradores?. ¿Qué herramienta utilizan para ello?.	
12. ¿Cuenta con herramienta para la categorización salarial?	
13. ¿Cuenta la organización con una persona responsable de la gestión del taletto humano; que cuente con experiencia, conocimiento y formación en esa rama?	
14. ¿Qué gestiones o con qué instituciones ha trabajado a fin de mejorar la gestión del talento humano en su emprendimiento?	
Una vez más le agradecemos por la facilidad que nos ha brindado para conocer las gestiones que vienen desarrollando. Aspiramos contribuir a mejorar los procesos actuales dentro de ASOSERLAM.	

Anexo 8. Ficha de identificación de responsabilidades

		UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA													
		DIRECCIÓN DE POSGRADOS													
		MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA													
FICHA DE ANÁLISIS DIAGNOSTICO													Ficha No. 001		
Organización:												Hoja: 1/1			
Lugar:								Observador:							
Fecha:								Hora inicio:				Hora final:			
Análisis															
PUESTOS	Responsabilidades del cargo										Perfil profesional			Perfil de competencias	
	Supervisión de personal	Manejo equipos tecnológicos	Manejo de dinero y/o documentos financieros	Seguridad y Salud de terceros	Manejo de documentos legales	Información confidencial	Logística	Manejo de materiales e insumos	Relación con cliente	Comunicación interna	Formación	Capacitación	Experiencia	Habilidades	Destrezas

Anexo 9. Ficha de levantamiento de procesos (observación directa)

		UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA				
		DIRECCIÓN DE POSGRADOS				
		MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						
					Ficha N°. 001-FO-2018	
					Hoja No. 1/1	
FECHA:						
LUGAR:		ÁREA:				
PROCESO:		DESTINATARIO:				
SUPERVISOR:		PARTICIPANTES:				
N° DE COLABORADORES:						
Objetivo de la Observación:						
Entradas del proceso:						
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO (minutos)	MATERIALES Y EQUIPOS	DOCUMENTOS DE REGISTRO	RR.HH	
					Número	Detalle
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Anexo 10. Diccionario de competencias ASOSERLAM

Competencias Cardinales

Cuadro N° 51. Aprendizaje continuo

Aprendizaje continuo	
Habilidad para actualizarse permanentemente de conocimientos, así como también del aprovechamiento de las experiencias de otros.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Tiene gran capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas. Es un referente en su equipo de trabajo y comete el mínimo de los errores.
Medianamente desarrollado	Muestra interés por actualizar sus conocimientos y toma apuntes de todo. Tiene buena capacidad para aprender.
Poco desarrollado	Tiene problemas para aprender nuevas cosas y ocupar cargos nuevos, lo que repercute en su desempeño.
No desarrollado	No muestra interés por aprender nuevas cosas. No aplica los conocimientos adquiridos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 52. Comunicación

Comunicación	
Habilidad de transmitir ideas claras y precisas de forma verbal o escrita a los demás.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Comunica sus ideas de forma clara y fluida, logra hacerse entender. Emite comunicaciones escritas eficientes. Escucha con atención a los demás e interactúa con facilidad.
Medianamente desarrollado	Escucha y hace preguntas de manera fluida. Retroalimenta la información a los demás. Se comunica de forma eficiente tanto oral como escrito.
Poco desarrollado	Transmite ideas en forma oral y escrita. Expone sus ideas siempre que se lo pregunte.
No desarrollado	Tiene grandes dificultades para transmitir sus ideas y entender a los demás. Realiza documentos escritos poco entendibles con errores e imprecisiones.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 53. Flexibilidad

Flexibilidad	
Capacidad que tiene el colaborador en adaptarse a los distintos puestos de trabajo y con los distintos grupos o equipos de trabajo.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Tiene alta predisposición para aprender cosas nuevas y adaptarse a los retos propuestos. Se instruye por su propia cuenta.
Medianamente desarrollado	Asimila con facilidad los conocimientos para tomar nuevos retos.
Poco desarrollado	Tiene la flexibilidad para adaptarse lentamente a los cambios propuestos.
No desarrollado	No tiene la facilidad para adaptarse a nuevos equipos de trajo y retos laborales.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Competencias específicas

Cuadro N° 54. Juicio y toma de decisiones

Juicio y toma de decisiones	
Capacidad de valorar y definir las ventajas y desventajas de cierto suceso dentro y fuera de la organización.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Tiene la capacidad para identificar ventajas y desventajas para solucionar inconvenientes dentro y fuera de la organización. Valora aspectos de valor agregado de la toma de decisiones.
Medianamente desarrollado	Tiene la capacidad para identificar ventajas y desventajas para solucionar inconvenientes dentro y fuera de la organización.
Poco desarrollado	Aporta con su contingente para la resolución de sucesos de la organización solo por pedido exclusivo.
No desarrollado	No se interesa por la resolución de sucesos internos y externos de la organización.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 55. Liderazgo

Liderazgo	
Habilidad que tiene una persona para dirigir y administrar a un grupo o equipo de colaboradores orientándolos a trabajar en función de sus metas y objetivos.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Trasmite energía y orienta sus acciones para alcanzar los objetivos comunes. Dirige a su grupo con el ejemplo.
Medianamente desarrollado	Identifica los objetivos del grupo. Realiza seguimientos a su equipo y retroalimenta sus conocimientos.
Poco desarrollado	Da instrucciones poco efectivas. Genera malos ambientes de trabajo, por lo que sus compañeros tratan de salir del equipo. Solo resuelve algunos problemas.
No desarrollado	No se hace entender en su equipo de trabajo. Le cuesta retroalimentar y motivar a sus compañeros.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 56. Orientación al servicio

Orientación al servicio	
Enfoca sus esfuerzos en descubrir y satisfacer de manera oportuna las necesidades del cliente interno y externo.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Se anticipa al identificar las necesidades de clientes internos y externos. Ofrece un servicio de cubra sus necesidades y supere sus expectativas.
Medianamente desarrollado	Comprende las necesidades de sus clientes y busca la forma de satisfacer sus necesidades de forma oportuna.
Poco desarrollado	Establece una relación puntual con el cliente para satisfacer sus requerimientos.
No desarrollado	Establece una relación puntual con el cliente sin lograr su fidelidad.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 57. Orientación a resultados

Orientación a resultados	
Esfuerzo que el colaborador realiza para cumplir las metas establecidas, tendiendo siempre a la excelencia.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Se encamina a alcanzar resultados y siempre da un valor agregado.
Medianamente desarrollado	Alcanza resultados esperados. Si no logra alcanzar su resultado comunica, analiza y trata de solucionarlo.
Poco desarrollado	Trata de justificar frecuentemente el incumplimiento de sus tareas. No se motiva para cumplir con sus obligaciones.
No desarrollado	No cumple con las tareas asignadas y no busca alternativas para solucionar los problemas.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 58. Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	
Interés de trabajar y cooperar de manera coordinada con los demás compañeros del área y fuera de ella.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Se preocupa por alcanzar los objetivos de todo su equipo, se comunica con claridad y llega a los demás. Actúa con facilidad sobre situaciones tensas entre sus compañeros.
Medianamente desarrollado	Busca ayudar a sus compañeros y espera reciprocidad. Escucha la opinión de su equipo y aporta con sus ideas.
Poco desarrollado	Colabora solo por pedido explícito. Tiende adjudicar sus errores a los demás y no cuida su forma de expresarse y comunicarse con los demás.
No desarrollado	No colabora con sus compañeros y se dedica hacer solamente su trabajo.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 59. Capacidad para dirigir equipos de trabajo

Capacidad para dirigir equipos de trabajo	
Facilitar la organización de grupos de trabajo, tomando el papel de líder y guía.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Lidera equipos de trabajo permitiendo la consecución de los objetivos planteados sin descuidar los individuales.
Medianamente desarrollado	Guía motivadamente a su equipo de trabajo con miras a alcanzar resultados.
Poco desarrollado	Trata de llevar a sus compañeros al cumplimiento de sus objetivos.
No desarrollado	No brinda estrategias claras para el cumplimiento de las tareas de grupales.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 60. Desarrollo estratégico del Talento Humano

Desarrollo estratégico del Talento Humano	
Capacidad para administrar, dirigir y evaluar a los colaboradores y diseñar e implementar planes de desarrollo del personal.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Propone e implementa planes de desarrollo personal y profesional orientados a aportar en las líneas estratégicas de la organización. Incentiva la retención del personal.
Medianamente desarrollado	Propone planes de desarrollo personal y profesionales que aporten al mejoramiento de los rendimientos del talento humano.
Poco desarrollado	Propone planes de desarrollo personal y profesionales.
No desarrollado	No trabaja con enfoque al desarrollo del capital humano.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 61. Innovación y creatividad

Innovación y creatividad	
Genera y propone ideas de planes, programas y proyectos orientados a cumplir la misión y visión de la organización.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Propone y aplica soluciones a los inconvenientes que se presenta. Aprovecha las oportunidades que se le presenta. Es un referente dentro de la organización.
Medianamente desarrollado	Aporta activamente con posibles soluciones en los temas requeridos. Responde con rapidez y eficiencia.
Poco desarrollado	Responde proactivamente a los requerimientos. Utiliza los medios e instrumentos adecuados.
No desarrollado	Consulta permanentemente a sus jefes o sus compañeros lo que debe hacer. NO responde a tiempo a nuevos requerimientos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 62. Manejo de equipos y materiales de limpieza

Manejo de equipos y materiales de limpieza	
Habilidad para el uso y mantenimiento adecuado y oportuno de equipos y materiales de servicio de limpieza.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Tiene destreza para realizar un trabajo eficiente en el área de la limpieza y el manejo de equipos y herramientas. Agrega valor a las tareas encomendadas.
Medianamente desarrollado	Realiza un trabajo eficiente de modo que logra las metas establecidas. Está pendiente del uso y mantenimiento de equipos y materiales.
Poco desarrollado	No se interesa por conocer el manejo adecuado de los equipos e insumos en el servicio de limpieza.
No desarrollado	Realiza actividades preferentemente de forma manual.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 63. Manejo de herramientas agrícolas

Manejo de herramientas agrícolas	
Habilidad para el uso y mantenimientos adecuados y oportunos de herramientas utilizadas en las labores agrícolas.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Tiene destreza para realizar un trabajo eficiente en el área de la jardinería y el manejo de equipos y herramientas. Agrega valor a las tareas encomendadas.
Medianamente desarrollado	Realiza un trabajo eficiente de modo que logra las metas establecidas. Está pendiente del uso y mantenimiento de equipos y materiales.
Poco desarrollado	No se interesa por conocer el manejo adecuado de los equipos e insumos en el servicio de jardinería.
No desarrollado	Realiza actividades preferentemente de forma manual.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 64. Manejo de recurso financiero

Manejo de recurso financiero	
Determinar responsablemente cuando debe gastarse, invertir los recursos económicos, es decir de forma sustentada.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Planifica, orienta y recomienda al inmediato superior las mejores inversiones a realizar. Desarrolla análisis de beneficio costo.
Medianamente desarrollado	Determina en forma analítica como invertir sus recursos.
Poco desarrollado	Realiza los análisis económicos solicitados, evalúa su impacto.
No desarrollado	Realiza los análisis e informes económicos solicitados

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 65. Negociación

Negociación	
Capacidad de intercambiar ideas para llegar a compromisos o pactos sin ser afectado ninguna de las partes.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Posee amplia capacidad para detectar procesos de negociación que genera altos índices de rentabilidad y soluciona los problemas de la organización.
Medianamente desarrollado	Tiene amplia capacidad analítica para proponer acuerdos o pactos.
Poco desarrollado	Se le dificulta generar ideas para llegar a acuerdos entre las partes.
No desarrollado	No desarrolla la capacidad analítica para tratar acuerdos.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 66. Pensamiento estratégico

Pensamiento estratégico	
Capacidad para identificar el requerimiento de cambios en planes, programas y proyectos. Además, facilidad de adaptarse a cualquier cambio que se presente.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Se anticipa a los cambios del entorno. Detecta y aprovecha de manera eficiente las oportunidades convirtiéndolas en beneficio para el logro estratégico de la organización.
Medianamente desarrollado	Propone planes y acciones a corto y largo plazo para el cumplimiento de la estrategia de la organización.
Poco desarrollado	Se adecúa a los cambios y colabora con el cumplimiento de las estrategias de la organización.
No desarrollado	No identifica oportunidades y dificultades del entorno que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 67. Percepción del entorno

Percepción del entorno	
Habilidad para determinar cuándo sufrirán cambios dentro y fuera de la organización y sus efectos.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Cuenta con alto sentido de percepción de lo que sucede fuera de la organización y mide sus impactos negativos y positivos. Aprovecha las oportunidades existentes para orientar al alcance de sus objetivos.
Medianamente desarrollado	Percibe con facilidad los que sucede en el entorno de la organización.
Poco desarrollado	Se le dificulta identificar los cambios en el entorno y sus efectos.
No desarrollado	No se interesa en los factores del entorno que pueden afectar al desarrollo de las actividades de la organización.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro N° 68. Selección de equipos

Selección de equipos	
Definir equipos necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.	
Grados	Comportamientos observables
Altamente desarrollado	Tiene alta percepción para conformar equipos de alto rendimiento.
Medianamente desarrollado	Cuenta con la habilidad para organizar de manera óptima su equipo de trabajo.
Poco desarrollado	Se acopla al recurso humano dispuesto para el cumplimiento de las metas y tareas asignadas.
No desarrollado	No se preocupa por generar equipos de trabajo. Cumple con sus tareas asignadas sin preocuparse se sus compañeros.

Elaborado por: Autor

Fuente: Trabajo de campo

Anexo 11. Certificado de validación teórica



**Asociación de Servicios de Limpieza y Afines
Nuevo Milenium el Galpón**

Resolución N° seps-roeps-2014-900895
ASOSERLAM

Ambato, 24 de enero del 2019

CERTIFICADO

Yo, **LUIS EDWIN CAMACHO CH** portador de la C.I. **180322181-9**, En calidad de Administrador de "ASOSERLAM" CERTIFICO, que la Ing. **Bertha Aragadovay**, portador de la C.I. **0603231010**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, Cohorte 3, de la Universidad Tecnológica Indoamérica, elaboró el **MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PERFILES DE COMPETENCIAS**, el mismo que ha sido analizado y aprobado en Junta General.

Particular que pongo en su conocimiento, facultando a la interesada hacer uso en todo acto de buena fe.

Atentamente,

Sr. Luis Edwin Camacho Ch.
ADMINISTRADOR
Teléfono. 0979826903

