



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras  
y Ciencias de la Educación

Carrera de Psicología Organizacional

Diseño de perfiles de cargo por competencia en la  
empresa El Hopapa Cia. Ltda. en la ciudad de Cuenca

Autoras:

**Stefany Pantoja Villacres; Isabel Sacta Lojano**

Director:

**Mst. Leonardo Carpio**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de graduación va dedicado a nuestros padres, hermanas/os, sobrinas/os, amigas/os y demás familiares por el apoyo incondicional que nos brindaron.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a la Universidad del Azuay y a todos los maestros que ciclo a ciclo nos han educado no solo en la parte académica, sino también para la vida. A nuestro tutor de tesis Mst. Leonardo Carpio por habernos orientado en todo este proceso, a todos y cada uno de los integrantes de la empresa EL HOPAPA CIA. LTDA por la apertura brindada para que este proyecto se pueda realizar

Gracias a nuestros padres, hermanas, hermanos y amigos quienes nos han apoyado durante todo este proceso.

Gracias a Dios por todas la bendiciones que derramo sobre nosotras, durante este camino.

## RESUMEN

Debido al crecimiento constante de la empresa El Hopapa Cia. Ltda, se ha demostrado que es necesario la implementación de procesos técnicos para la gestión del talento humano, nuestro principal objetivo es diseñar un manual de perfil por competencias que sea idóneo para la empresa. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó un enfoque metodológico cualitativo, no experimental con corte transversal. Las herramientas que se emplearon fueron: “Organización de Empresas” de Enrique Franklin para la actualización del organigrama, entrevistas semi-estructuradas a las personas con más experiencia en sus cargos y el diseño de perfiles por competencias. Dando como resultados una propuesta de estructura organizacional, un diccionario por competencias y veintisiete perfiles por competencias para la empresa El Hopapa Cia. Ltda.

**Palabras Claves:** gestión de talento humano, manual de perfiles por competencias, competencias, organigrama.



Leonardo Esteban Carpio Cordero

Director de Tesis



Diana Stefany Pantoja Villacrés

Autora



Digna Isabel Sacta Lojano

Autora

## ABSTRACT

Due to the constant growth of the company El Hopapa Cia. Ltda, it has been shown that it is necessary to implement technical processes for the management of human resources; our main objective is to design a manual with a profile of ideal skills for the company. To carry out this research, a qualitative, non-experimental, cross-sectional methodological approach is used. The tools used were "Business Organization" by Enrique Franklin to update the organization chart, semi-structured interviews with people with more experience in their positions and the design of profile by skills. As a result, a proposal for an organizational structure, a dictionary by competencies and twenty-seven skill profiles for the company El Hopapa Cia. Ltda. were given.

Keywords: human talent management, manual of profiles by skills, competencies, organization chart.

Translate by



Diana Stefany Pantoja Villacrés



Digna Isabel Sacta Lojano



Unidad de Idiomas

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO .....	2
1.1. Gestión de Talento Humano.....	2
1.1.1. Políticas y prácticas de la gestión de talento humano.....	3
1.2. Análisis y descripción de puestos.....	4
1.3. Modelo de gestión de talento humano por competencias.....	4
1.3.1. Competencias.....	5
1.3.2. Manual de Perfiles por Competencias .....	6
1.4. Organigramas.....	7
1.4.1. Estructura de un organigrama.....	7
1.4.2. Requisitos de un organigrama. ....	7
1.4.3. Clasificación .....	8
2. CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA.....	9
2.1. Objetivo General.....	9
2.2. Objetivos Específicos .....	9
2.3. Metodología de la investigación.....	9
2.4. Muestra .....	9
2.5. Instrumentos .....	9
2.5.1. Organigrama .....	10
2.5.2. Diseño del manual de perfiles por competencia.....	10
2.5.3. Diccionario de competencias.....	10
2.5.4. Levantamiento de información.....	10
3. CAPÍTULO 3 RESULTADOS .....	13
3.1. Organigrama .....	13
3.1.1. Estructura Organizacional Propuesta.....	14
3.2. Diccionario por competencias .....	16
3.3. Diseño del Manual de Perfil por Competencia.....	16
3.4. Levantamiento de la información .....	20
3.5. Análisis de los manuales de perfil por competencia.....	21
3.5.1. Competencias específicas .....	21
3.5.2. Formación académica.....	22
3.5.3. Años de experiencia.....	23
3.5.4. Edad requerida.....	23
3.5.5. Género .....	23
3.5.6. Discapacidad.....	24
CONCLUSIONES.....	25
RECOMENDACIONES .....	27
BIBLIOGRAFÍA .....	28
ANEXOS .....	30
Anexo 1. Diccionario por competencias.....	30
Anexo 2. Manuales de Perfil por Competencias .....	36
1. Gerente General.....	36
2. Jefe Administrativo Financiero.....	40
3. Gestor de Talento Humano.....	44
4. Tesorera .....	49

5.	Contador .....	53
6.	Auxiliar Contable .....	58
7.	Administrador De Punto de Venta.....	63
8.	Cajera Vendedora .....	68
9.	Administrador Comercial .....	72
10.	Diseñador.....	77
11.	Coordinador de Ventas .....	81
12.	Agente de Venta y Distribución .....	86
13.	Merco-Impulsador .....	90
14.	Jefe de Producción y Calidad .....	93
15.	Analista de Calidad.....	97
16.	Gestor de Compras .....	101
17.	Supervisor de Producción.....	105
18.	Bodeguero de Materia Prima.....	110
19.	Bodeguero de Producto Terminado.....	114
20.	Auxiliar de Limpieza .....	118
21.	Coordinador de Panadería.....	122
22.	Empacador.....	126
23.	Operador de Panadería.....	130
24.	Supervisor de Pastelería.....	135
25.	Operario de Pastelería.....	139
26.	Técnico de Mantenimiento .....	143
27.	Ayudante de Mantenimiento.....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calificación de actividades	14
Tabla 2 Cargos Obtenidos	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencias específicas	26
Figura 2. Formación académica	26
Figura 3. Años de Experiencia	27
Figura 4. Edad Requerida	27
Figura 5. Género	28
Figura 5. Discapacidad	28

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa El Hopapa Cia. Ltda., es un grupo empresarial con más de veinte años en el mercado azuayo. En sus inicios brindaba el servicio de panadería y pastelería al sector de Ricaurte en la ciudad de Cuenca; con el tiempo fueron adquiriendo máquinas que permiten aumentar la capacidad productiva y así llevar sus productos a toda la provincia del Azuay.

En el año 2017 se convierten en una empresa panificadora y en la actualidad los productos se distribuyen en las provincias del Azuay, Cañar, la parte norte de la Provincia de Loja, una parte de la provincia del Guayas, Tungurahua y Cotopaxi bajo la marca Trigeño, El Horno Deli y Fabipastel.

Debido al constante crecimiento empresarial, es necesario contar con los procesos técnicos para la gestión del talento humano, por lo que se ha optado por habilitar nuevos cargos en la empresa e incrementar personal en las áreas existentes para poder cumplir con la demanda de trabajo. La ausencia de los manuales de perfil por competencias ha ocasionado que las funciones de los cargos no estén bien definidas, en consecuencia, tenemos descoordinación y demora en las actividades.

Por lo que, la implementación de los manuales de perfiles por competencia son un gran aporte para agilizar los subsistemas de talento humano.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Gestión de Talento Humano**

Para Chávez (2015) la gestión del talento humano tiene como objetivo principal el desarrollo y el compromiso del capital humano acorde a las actividades de la empresa, elevando las competencias de cada colaborador; también hace referencia a la ventaja comunicativa que se genera entre trabajadores y la organización, brindando a la empresa la información necesaria para involucrarse con las necesidades de sus trabajadores, con el fin de apoyarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y la motivación de cada trabajador.

Jaramillo Naranjo (2011) y Tovar (2017) nos muestran una lista de objetivos de la Gestión de Talento Humano que son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Hacer competitiva a la empresa.
- Suministrar empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio y establecer políticas éticas
- Desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- Promover, mantener y desarrollar de manera adecuada los recursos humanos altamente calificados.
- Realizar actividades al interior de la organización que mantenga siempre motivado a estos recursos humanos.
- Facilitar el alcance de los objetivos de la organización a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos.
- Velar por el cumplimiento y la aplicación de las normas y procedimientos vigentes.

- Tratar de manera adecuada al personal bajo principios éticos y socialmente responsables; es decir, no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- Reconocer y ejecutar instrumentos para que la organización alcance sus objetivos y metas.
- Mantener la contribución de los recursos humanos a un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
- Administrar al personal para permitir que cada integrante logre sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

Gómez-Mejía, Balkin, Cardy & Delgado Piña (2008) comentan que la adecuada gestión de los recursos humanos es una excelente herramienta para que las empresas prevengan la derrota, ya que les permite concentrarse y proveer los mejores productos y servicios que puedan fabricar, esto a su vez permite hacer a la organización más competitiva.

### **1.1.1. Políticas y prácticas de la gestión de talento humano**

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además, formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, hacer que la gente se sienta comprometida con la empresa y tenga sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chávez, L. M. 2015).

Chiavenato (2011) plantea 6 vértices en los que se centran los principales procesos de la moderna gestión del talento humano:

- En la admisión de personas que está relacionado directamente con el reclutamiento y selección.
- En la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño).
- En la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal.

- En el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

## **1.2. Análisis y descripción de puestos**

El análisis y la descripción de puestos, se ha convertido en una herramienta básica para el manejo de los Recursos humanos, puesto que esta contiene los procesos necesarios para definir las funciones del personal.

Según Mondy (2010), “el análisis de puestos es un proceso sistemático que permite a las organizaciones determinar las habilidades, aptitudes, capacidades y competencias, características que son requeridas por los distintos puestos de trabajo que ofrecen las organizaciones.” (pág. 92)

Con el análisis de los puestos se identifican las tareas básicas de un puesto de trabajo, esto se ha convertido en una técnica tradicional que da un punto de partida para otras tareas de los recursos humanos. En la actualidad el analizar los puestos laborales, es una necesidad para las organizaciones, diariamente se crean nuevos puestos de trabajo y los puestos existentes se actualizan o se eliminan. Se ha encontrado que en ocasiones los cambios ocurren de manera inesperada y con rapidez que hace difícil el mantener un sistema eficaz de análisis de puestos (Mondy 2010)

“La descripción del puesto es un documento que informa sobre las funciones, actividades y responsabilidades fundamentales de un cargo (Mondy, 2010, pág. 93)”. Después de haber diseñado el cargo, capacitado al ocupante y contratarlo, se procede al análisis del puesto; Según Mondy (2010) Este se realiza en tres ocasiones:

1. Cuando se constituye la organización y se ejecuta por primera vez el análisis de puestos.
2. Cuando se crean nuevos cargos.
3. Cuando se implementan nuevas tecnologías o procesos.

## **1.3. Modelo de gestión de talento humano por competencias**

El desarrollo de gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo de los recursos humanos debido a que, estas ayudan a definir los requerimientos del puesto o identificar las capacidades de un trabajador; ya que dentro de esto se puede ver si el trabajador está capacitado o necesita entrenamiento; por lo tanto, hay que impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Así también garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer (Chávez, L. M. 2015).

Según López (2010) el objetivo del modelo de gestión por competencias en una empresa es atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos mediante la alineación de los sistemas y procesos de talento humanos en base a las capacidades de los colaboradores y los resultados que generan para la empresa; así también el sistema de gestión por competencias contribuye al desarrollo profesional de las personas.

Alles (2005) expone un modelo de gestión por competencias que relaciona los siguientes subsistemas.

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Formación y Desarrollo
  - Capacitación
  - Entrenamiento
  - Planes de carrera
  - Planes de Sucesión

Las competencias deberán ser seleccionadas en función de los requerimientos que la empresa debe tener para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de su visión, misión y organigrama. (López, 2010, pág. 02)

### **1.3.1. Competencias**

Según Chávez (2015) las competencias con: aptitudes y cualidades que hace a una persona apta para un fin; es la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo, así también, como la capacidad y disposición para el buen desempeño; a su vez Alles (2005) lo

define como características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta que “Competencia es una característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias distintivas son las que diferencian a un empleado con desempeño sobresaliente de un empleado con actuación mediana” (Haygroup 2000); existen diferentes tipos de competencias dependiendo el área en la que están especializados.

En función de la estrategia establecida de cada organización, las competencias se clasifican en cardinales y específicas (Alles, 2006):

- Competencias Cardinales: son aquellas que deben poseer todos los miembros de la empresa.
- Competencias Específicas: son aquellos atributos que poseen algunas personas, los mismos atributos son demandados para un puesto en específico.

### **1.3.2. Manual de Perfiles por Competencias**

Según Blanco, Encinosa y Lazaro (2008) un manual es: “El conjunto de documentos en el que se determina, analiza y establece las actividades y funciones que se realizan en los puestos de trabajo, dependiendo de los diversos puestos que existen en la empresa”. En la organización se la considera una herramienta básica para toda la gestión por competencias y, a su vez, para la selección del personal, ya que así se sabe qué requisitos tiene que cumplir la persona que se postula al cargo, como también es necesario identificar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que pondrán desarrollar en cada puesto.

El manual de perfil por competencias está conformado por las habilidades, el conocimiento, los comportamiento y actitudes que se requiere una persona para desempeñar el puesto de trabajo. (Gestion.org, 2017)

Según el artículo “Gestión por competencias en las Organizaciones” de Hay Group (2011) “Un perfil de competencias puede responder a qué hace, cómo se hace eso y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de

la empresa. En base a todo esto es en lo que se construye un buen perfil de competencias que sin duda conseguirá un mayor rendimiento dentro de la empresa en base a buenas elecciones”

## **1.4. Organigramas**

Los organigramas cumplen un rol fundamental en la organización, debido a que un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, y describe en forma esquemática a las unidades que la integran, sus niveles jerárquicos y los canales formales de comunicación (Chinchillas Ochoa, 2013). Un organigrama permite entender la articulación general de una organización, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

Para Thompson (2009), la estructuración del organigrama es una herramienta muy útil, ya que, además de representar gráficamente el nivel jerárquico, permite identificar las interrelaciones y las funciones de cada puesto.

### **1.4.1. Estructura de un organigrama**

- Contenidos
- Títulos: condensan la descripción de actividades, empresa, cargo.
- Explicación de líneas de relación, mando y símbolos especiales.

### **1.4.2. Requisitos de un organigrama.**

- Entendibles: deben ser lo más simples y sencillos posible, para que todo el personal identifique las cadenas de mando.
- Claridad: el organigrama debe presentar cada cargo y su relación de dependencia entre ellos.
- Actualizado: es necesario ir modificando el organigrama a medida que la empresa crece.
- Formato: es importante el formato de presentación, ya que los colores exagerados y el tamaño de la letra influyen en el receptor. Por ello, debe contener una nomenclatura equilibrada, de fácil lectura.

### 1.4.3. Clasificación

Según Franklin Fincowsky, E. B. (2009)., en su libro “*ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*”, los organigramas se dividen por ejes, que a su vez se subdividen.

- Por su naturaleza
  - Micro-administrativo: puede representar a una sola empresa o a un área que la conforma.
  - Macro-administrativos: puede representar a más de una organización.
  - Meso-administrativo: incluye a una o más organizaciones de un mismo grupo empresarial o de la misma actividad.
- Por su ámbito
  - Generales: empleada para la representatividad de la organización por su magnitud y características, permite identificar la jerarquía de los cargos.
  - Específicos: muestran las estructuras en forma particular de un área de la organización.
- Por su contenido
  - Integrales: representan a todas las unidades administrativas de una organización demostrando la jerarquía.
  - Funcionales: formado por las principales funciones, las unidades y sus interrelaciones. Ideal para dar a conocer al personal de la empresa de manera general.
- Por su presentación
  - Verticales: el gráfico escalonado de manera descendente, empezando por las autoridades de la empresa, es el más usado.
  - Horizontales: el gráfico va de izquierda a derecha, los cargos quedan a manera de filas y las líneas de relación quedan de manera horizontal.
  - Mixtos: este estilo permite ampliar la posibilidad de graficar, recomendado para organizaciones con varios cargos en la base.
  - De bloque: permite integrar más cargos de los permitidos en el modelo vertical, con espacios más reducidos.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología del proyecto, la cual fue aplicada con el fin de obtener los datos necesarios para realizar esta investigación.

#### **2.1. Objetivo General**

Diseñar perfiles de cargo por competencias en la empresa El Hopapa Cia. Ltda.

#### **2.2. Objetivos Específicos**

- Actualización del Organigrama
- Diseñar el formato idóneo de Perfil para la gestión de Talento Humano en la Empresa.
- Levantamiento de los perfiles por competencias de acuerdo al modelo diseñado

#### **2.3. Metodología de la investigación**

La presente investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo, no experimental con corte transversal, mediante la aplicación de entrevistas directas semiestructuradas, para posteriormente describir la situación actual de la empresa.

#### **2.4. Muestra**

La muestra que se utilizó para el estudio fue la persona con más experiencia por cargo dando como resultado veinte y siete trabajadores que corresponden a veinte y siete cargos, que permitió obtener la información para la elaboración de los perfiles por competencia.

#### **2.5. Instrumentos**

Para la actualización del organigrama se utilizó como base el libro “Organización de Empresas” de Enrique Franklin.

Como instrumento para el diseño de perfiles por competencias se utilizó como base la herramienta MPC de la firma de Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados.

Como instrumentos de recolección de información se utilizaron entrevistas semi - estructuradas y el diseño de perfiles por competencias creado.

### **2.5.1. Organigrama**

Para la actualización del organigrama se realizó un análisis documental los objetivos y planes de la organización ya que según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), estos son una parte importante que debe reflejar la estructura organizacional; a su vez, se realizó un análisis documental a los procesos ya existentes; posteriormente se realizó reuniones con el Gerente General y al Gestor de Talento Humano para saber las divisiones y las diferentes jerarquías dentro de la empresa.

### **2.5.2. Diseño del manual de perfiles por competencia**

Para el diseño del manual de perfiles por competencias se realizó una adaptación de la herramienta MPC de la firma de Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados.

### **2.5.3. Diccionario de competencias**

Para la elaboración del diccionario de competencias se realizó una revisión de literatura de los autores Martha Alicia Alles (2010) y María López Quejido (2017).

### **2.5.4. Levantamiento de información**

Para el levantamiento de la información, se realizaron entrevistas semi-estructuradas primero al empleado con mayor antigüedad dentro del cargo y después con el jefe inmediato, respetando la jerarquía presente en el organigrama. Realizar la entrevista con el jefe inmediato permite corroborar las actividades que el trabajador debe cumplir y corregir aquellas que está realizando, pero no son de su responsabilidad.

Las interrogantes que ayudarán a obtener una mayor información para completar el perfil diseñado debe responder (Mondy, 2005):

1. ¿Qué tareas, elementales y físicas desempeña el trabajador?
2. ¿Cuándo se realiza el trabajo?
3. ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realizará el empleado su trabajo?
5. ¿Por qué se realizará el trabajo?
6. ¿Qué competencias son necesarias para desempeñar el trabajo?

El levantamiento de perfiles por competencias se aplicó al total de cargos de “El Hopapa Cia. Ltda.”, la empresa cuenta con veinte y siete cargos.

La información que se recolectó en los Manuales de Perfiles por Competencias es la siguiente:

- a. **Datos de Identificación del cargo:** Se recolectó información como: nombre del cargo, el departamento al cual pertenece, jefe inmediato, a quien supervisa y la misión del cargo.
- b. **Ubicación en el Organigrama:** Se especificó el puesto que ocupa en el organigrama, su superior y subordinados.
- c. **Actividades del cargo y calificación:** Se recolectó información de las actividades que realiza el puesto, esto con entrevistas estructuradas, luego las actividades fueron calificadas con los siguientes parámetros:
  - FR: Frecuencia con la que se realiza la actividad
  - CE: Consecuencia de la no aplicación o error al realizar de la actividad
  - CM: Complejidad o grado de dificultad en el cumplimiento de la actividad.
  - T: Total: Este valor se obtendrá con la fórmula:  $FR + (CE \times CM)$

Tabla 1

*Calificación de actividades*

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Fuente: Elaboración Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados, 2008.

- d. **Actividades Esenciales:** Se identificaron 4 actividades esenciales, estas fueron la que tenían mayor puntuación; se identificó un conocimiento académico por actividad, y si este tiene requerimiento en la selección o se puede capacitar.
- e. **Competencias específicas:** En este apartado se identificaron las competencias específicas de cada cargo y a su vez se determinó si estas tienen requerimiento de selección o se pueden capacitar.
- f. **Competencias cardinales:** Se identificaron competencias generales para la empresa.
- g. **Relaciones de trabajo:** Se recolectó información de las relaciones tanto internas como externas con las que se asocia el cargo y las razones de esta.
- h. **Formación académica:** Se determinaron los conocimientos académicos que demanda el puesto de trabajo, así también como el título que debe tener el aspirante al puesto.
- i. **Requerimientos generales:** Se identificó el tiempo de experiencia mínima para el cargo, así también como el género, la edad y si la persona postulante puede poseer algún grado de discapacidad.

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS

En el siguiente capítulo se detalla la información obtenida.

### 3.1. Organigrama

La empresa no contaba con un diseño de la estructura que definiera los niveles jerárquicos, y esto ocasionaba que el personal tenga limitaciones para identificar a sus superiores, sus subordinados y sus pares; en la siguiente ilustración se muestra el organigrama inicial.

Ilustración 1

*Organigrama Inicial*



Fuente: El Hopapa Cia. Ltda. 2018

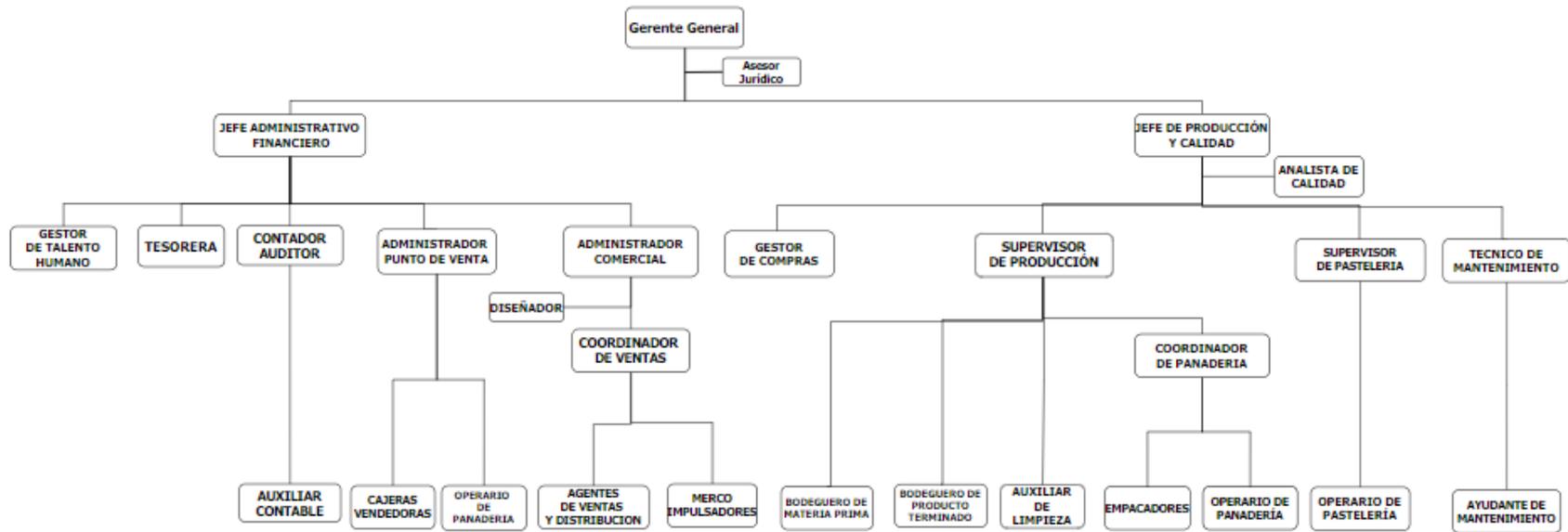
### **3.1.1. Estructura Organizacional Propuesta**

El organigrama propuesto cuenta con una estructura vertical, por lo que las coordinaciones se hacen desde el nivel superior y deben ser realizadas por los demás niveles de la empresa. Este estilo de estructura organizacional está diseñado para el control y se emplea la referencia jerárquica; los niveles altos resuelven los problemas que no pueden solucionar los empleados y luego transmiten las respuestas a los niveles más bajos.

Los vínculos se basan en reglas y reglamentos que proporcionan información estándar para la coordinación entre los empleados; los sistemas de información son formales y la toma de decisiones es centralizada. El Gerente general, seguido de los jefes de departamento y los administrativos, después, los cargos operativos.

Según la investigación realizada se propone el siguiente organigrama que cuenta con un total de veinte y siete cargos, en el que se demuestra la situación actual de la empresa:

Ilustración 2  
*Orgamigrama Propuesto*



Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Diccionario por competencias**

Después de la revisión de literatura de los autores Martha Alicia Alles (2010) y María López Quejido (2017), se obtuvo un diccionario con treinta y cuatro competencias que caracterizan al personal de la empresa y contribuyen al logro de metas y objetivos.

En el diccionario se detalla la definición y los comportamientos de cada competencia, lo cual es necesario para completar los MPC.

El diccionario por competencias se encuentra descrito en Anexos 1

### **3.3. Diseño del Manual de Perfil por Competencia**

Se ha identificado la importancia de contar con un manual de perfiles por competencias para la gestión del talento humano en la empresa El Hopapa Cia. Ltda; por ello fue necesario conocer los elementos que conforman la estructura formal de la empresa como: misión, visión, objetivos generales y los niveles jerárquicos dentro de la misma.

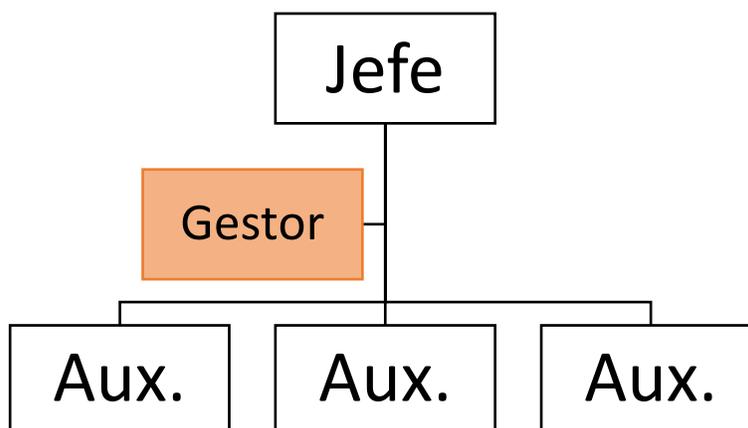
Durante el diseño del formato de perfil por competencias en la empresa fue importante definir los diferentes aspectos que facilitarán los procesos de gestión de talento humano, la herramienta utilizada fue una adaptación del MPC de la firma de Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados, donde constan los siguientes ítems: datos de identificación, ubicación en el organigrama, actividades del cargo y calificación, actividades esenciales, competencias específicas, competencias cardinales, relaciones de trabajo, formación académica y requerimientos generales.

## Diseño de perfil por competencias

### 1. Información del cargo

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	

### 2. Ubicación en el Organigrama



### 4. Escala de Calificación de Actividades

RAN G O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

## 5. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Actividad esencial	5	4	4	21
2	Actividad esencial	5	4	3	17
3	Actividad esencial	4	4	3	16
4	Actividad esencial	4	3	3	13
5	Actividad	4	2	3	10

## 6. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Actividad esencial			

## 7. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO O DE CAPACITACIÓN
Competencias 1		X	
Competencias 2		X	
Competencias 3			X
Competencias 4			X

## 8. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Competencias 1	
Competencias 2	
Competencias 3	

## 9. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>

## 10. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial Contaduría
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

## 11. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

### 3.4. Levantamiento de la información

Durante el levantamiento de información los trabajadores del departamento de producción se mostraron predispuestos e interesados en el proceso, se desarrollaron las entrevistas y abordajes necesarios, mientras que, el personal de cargos administrativos demostraron limitación con su tiempo y horario, generado por la misma carga laboral, habiendo la necesidad de replantear fechas para continuar con la recopilación de la información y de esta manera poder trabajar y obtener como resultado los veinte y siete Manuales de Perfil por Competencias que se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 2

#### *Cargos obtenidos*

N°	Denominación del Cargo	Departamento
1	Gerente General	Gerencia
2	Jefe Administrativo Financiero	Administrativo Financiero
3	Gestor Talento Humano	Administrativo Financiero
4	Tesorera	Administrativo Financiero
5	Contador Auditor	Administrativo Financiero
6	Auxiliar Contable	Administrativo Financiero
7	Administrador Punto de Venta	Administrativo Financiero
8	Cajera Vendedora	Administrativo Financiero
9	Administrador comercial	Administrativo Financiero
10	Diseñador	Administrativo Financiero
11	Coordinador de Ventas	Administrativo Financiero
12	Agentes de Ventas y distribución	Administrativo Financiero
13	Merco Impulsadores	Administrativo Financiero
14	Jefe de producción y calidad	Producción y Calidad
15	Analista de Calidad	Producción y Calidad
16	Gestor de Compras	Producción y Calidad
17	Supervisor de Producción	Producción y Calidad
18	Bodeguero materia prima	Producción y Calidad
19	Bodeguero de producto terminado	Producción y Calidad
20	Auxiliar de limpieza	Producción y Calidad
21	Coordinador de Panadería	Producción y Calidad
22	Empacadores	Producción y Calidad
23	Operario de panadería	Producción y Calidad
24	Supervisor de pastelería	Producción y Calidad

25	Operario de pastelería	Producción y Calidad
26	Técnico de Mantenimiento	Producción y Calidad
27	Ayudante de mantenimiento	Producción y Calidad

---

Fuente: Elaboración Propia

Los manuales de perfiles por competencias se encuentran en Anexos 2.

### **3.5. Análisis de los manuales de perfil por competencia**

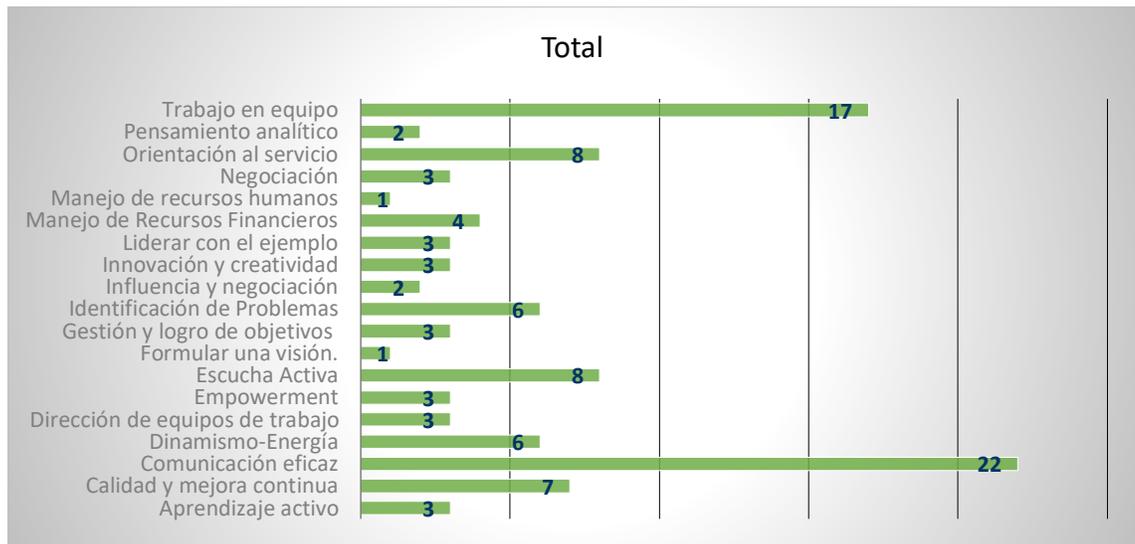
Empleando gráficos analizaremos la información obtenida de los veinte y siete cargos.

#### **3.5.1. Competencias específicas**

Teniendo en cuenta que las competencias específicas son únicas para cada cargo, analizaremos los siguientes gráficos.

En el siguiente gráfico se detallan las competencias empleadas en los perfiles. En este se muestra que la competencia clave es “comunicación eficaz” que hace referencia a “la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización”; ya que la competencia está presente en 22 perfiles. Seguida por “trabajo en equipo” que hace referencia a “la capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales”; con presencia en 17 perfiles. Por último, las competencias “orientación al servicio” y “escucha activa” están presentes en 8 perfiles.

Figura 1  
Competencias específicas

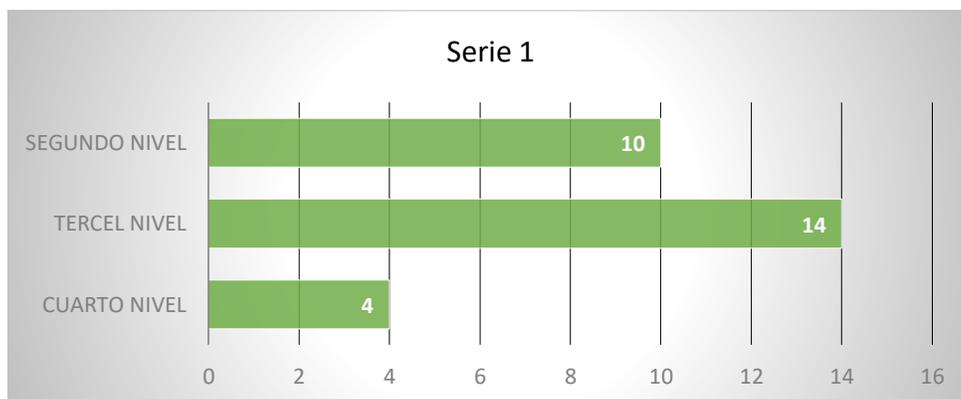


Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2. Formación académica.

En el presente gráfico se detalla la formación académica necesaria para los cargos dentro de la empresa. Los cargos administrativos y técnicos son los que requieren de formación académica de tercer nivel. La formación de cuarto nivel está representada por los cargos gerenciales de la empresa. En cuanto al personal operativo la formación académica requerida es de segundo nivel. En la actualidad ningún cargo dentro de la empresa está ocupado por personal que cuente con formación básica.

Figura 2  
Formación académica

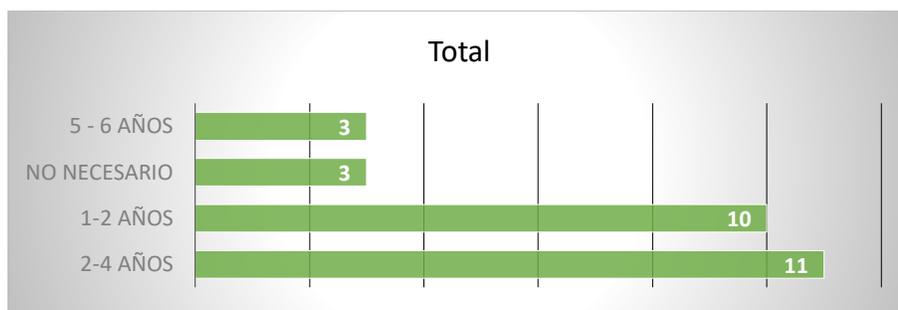


Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3. Años de experiencia

En el siguiente gráfico se representa los rangos de años de experiencia para ocupar los diferentes cargos en la empresa. Para la empresa es fundamental incorporar personal que cuente con experiencia en todos los cargos, por lo cual, solo tres cargos en la empresa podrían ser ocupados por personal sin experiencia laboral.

Figura 3  
*Años de experiencias*

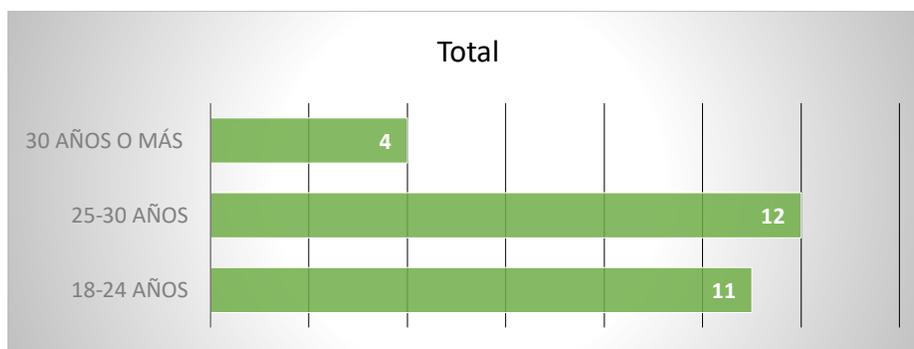


Fuente: Elaboración propia

### 3.5.4. Edad requerida

En el gráfico se expresa que la mayoría de cargos están orientados a personal joven, pues la mayoría de los cargos pueden ser ocupados por personas entre los 18 a 30 años.

Figura 4  
*Edad requerida*

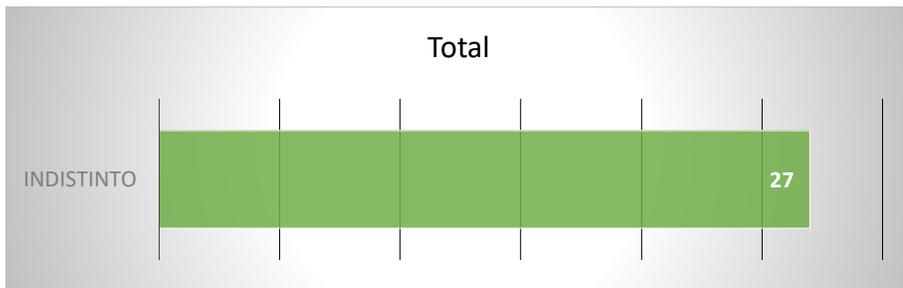


Fuente: Elaboración propia

### 3.5.5. Género

En la siguiente gráfica se puede interpretar que, en la empresa, los cargos no tienen preferencia de género, todos los cargos pueden ser ocupados por hombres y por mujeres.

Figura 5  
*Género*

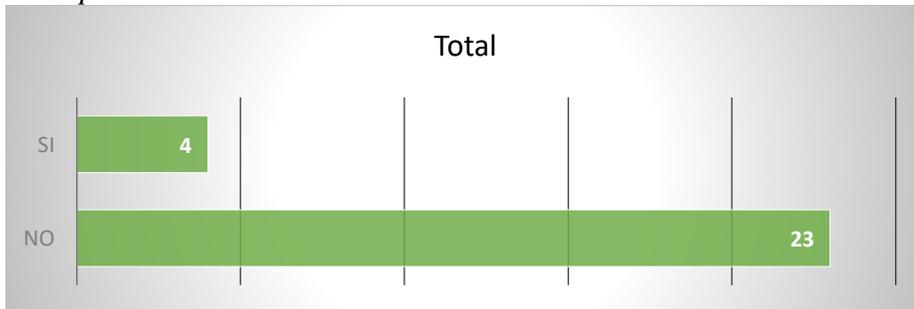


Fuente: Elaboración propia

### 3.5.6. Discapacidad

En la siguiente gráfica se identifica que la empresa cuenta con cuatro cargos que pueden ser ocupados por personal con discapacidad. En base al Código de Trabajo de Ecuador en el artículo Art. 42 N°33, indica que el empleador público o privado que cuente con una nómina mínima de veinte y cinco trabajadores, esta obligado a contratar al menos a una persona con discapacidad.

Figura 6  
*Discapacidad*



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo cumplimos con el objetivo general planteado en el diseño de tesis que consiste en diseñar un manual de perfiles por competencias en la empresa El Hopapa Cia. Ltda.

Como primer paso se realizó una actualización del organigrama, debido a que, el diseño organizacional es fundamental en las empresas; este permite un adecuado flujo de comunicación interna, pues el personal debe recibir la información necesaria para alcanzar las metas de la empresa. Según el libro de Franklin Fincowsky , E. B. (2009) tomado como referencias; el organigrama inicial de la empresa, no contaba con un diseño estructural que definiera los niveles jerárquicos, y esto ocasionaba que el personal tuviera limitaciones para identificar a sus superiores, por lo cual, fue necesario actualizar el organigrama. Al ser una pequeña-mediana empresa la estructura vertical elegida se ajusta al ciclo de vida, al tamaño, a los factores estratégicos, a la tecnología y a la cultura organizacional de la empresa.

El desarrollo de este trabajo influyó en la implementación de nuevos cargos que permitirán a la empresa cumplir con los objetivos de crecimiento propuestos. Se obtuvieron un total de 27 cargos, de los cuales se realizó un perfil por competencias de cada uno de ellos que contiene la siguiente información: actividades esenciales, competencias específicas, competencias cardinales, relaciones de trabajo, formación académica, requerimientos generales.

Al realizar el levantamiento de información se encontró que una de las competencias más importantes de la empresa es la comunicación eficaz, ya que, esta permite que los canales de comunicación siempre estén abiertos entre el personal de la empresa, evitando la pérdida y distorsión de la información compartida; por lo cual, el personal administrativo debe enfocarse en fortalecer esta competencia; así también, los resultados demostraron que los cargos no tienen distinción de género.

Finalmente, podemos concluir que la empresa El Hopapa respeta el Art. 42 del código de trabajo, ya que incluye personal con discapacidad a su nómina. En la actualidad la empresa cuenta con setenta colaboradores y dos de ellos cuentan con carnet de discapacidad emitido

por el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidad (CONADIS), y además, tiene apertura a implementar más personal con esta distinción.

## **RECOMENDACIONES**

La empresa “El Hopapa Cía. Ltda.”, deberá continuar desempeñando con éxito sus funciones diarias, como lo ha realizado hasta la presente fecha, se pone en consideración la implementación del Manual de Perfiles por Competencias realizado en el presente proyecto, ya que les permitirá seleccionar al personal idóneo, brindar inducciones al personal nuevo y delegar las funciones a cada uno de los puestos de trabajo.

Se recomienda implementar el Manual de Perfiles por Competencias, socializar con todos los trabajadores de la empresa y dotar de una copia a cada uno; para que siempre tengan presente sus funciones específicas.

El organigrama propuesto a la empresa, les permitirá la correcta consecución de los objetivos y una comunicación efectiva entre sus niveles jerárquicos; por lo cual se implementará y se socializarán con los miembros de la empresa y para finalizar se recomienda a la empresa seguir el proceso de desarrollo e implementación de la Gestión de Recursos Humanos.

El Manual de perfil por competencias es el primer paso para la implementación de una Gestión de Talento Humano por competencias exitosa; para que la empresa “El Hopapa Cía. Ltda.” llame a este proceso exitoso debería implementar nuevos procesos que se acoplen entre sí, como: nuevas políticas de selección de personal, planes de mejora continua, desarrollo de trabajo social, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, Encinosa, & Lazaro. (2008). *Manuales de Procedimientos y el Control Interno: Una Necesaria Interrelación*.
- Cedillo Mantilla, A., & Landazuri Paredes, M. (2015). *Rediseño del organigrama y elaboración del manual de funciones de la sociedad de lucha contra el cáncer SOLCA núcleo de Cuenca periodo 2014* [Ebook] (p. 27). Retrieved 6 January 2021, from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8942/1/UPS-CT005201.pdf>.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Elsevie Editora Ltda.
- Chiavenato, I., & Mascaró Sacristán, P. (2009). *Gestión del talento humano* (3rd ed.). México: McGraw-Hill.
- Chinchillas Ochoa, D. (2013). *Organigramas en las empresas*.
- Código del Trabajo del Ecuador (2005). Art 42.
- Fleitas, Sonia. (2013). Cuesta, A. (2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160. Retrieved January 09, 2019, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012&lng=en&tlng=es).
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas. México, DF McGraw Hill*.
- Gestion.org. 2017. [en línea] Disponible en: <<https://www.gestion.org/el-perfil-por-competencias/>>
- Haygroup. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, 2000. Retrieved 6 January 2021, from: [www.haygroup.com/es](http://www.haygroup.com/es)
- Hay Group, 2011. *Gestión por competencias en las Organizaciones* . [en línea] Forumgarrotxa.com. Disponible en: <<http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica pensamiento y gestión*, (18)
- Koontz Weihrich & Cannice, M. (2012). *Administración una Empresa Global y Latina*.
- López Parra, N., 2010. [online] Repository.unimilitar.edu.co. Disponible en: <<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>
- López Quejido, M., 2017. *Proyecto de consultoría de recursos humanos. Gestión de recursos humanos basada en competencias UST Global* . [online] Repositorio.comillas.edu. Disponible en: <<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24009/TFM000745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Consultado el 8 de agosto de 2021].
- Alles, M. A. (2010). *Selección por competencias*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/66656>
- Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos* [Ebook] (9th ed., p. 87). Pearson Prentice Hall. Retrieved 7 January 2021, from [http://file:///C:/Users/HP/Downloads/Administracion de recursos humanos 9na e.pdf](http://file:///C:/Users/HP/Downloads/Administracion%20de%20recursos%20humanos%209na%20e.pdf)
- Thompson, I. (2009). *Tipos de organigramas*. *Promonegocios. net*.

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. *Obtenido de Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios y Foros: [https://www. promonegocios. net/empresa/concepto-organizacion. html](https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html).*

## ANEXOS

### Anexo 1. Diccionario por competencias

Competencias	Definición	Comportamiento
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a la resolución de problemas.	Presenta ideas para el objetivo del departamento. Presentar soluciones a las problemáticas del departamento. Aplica las soluciones recomendadas a fin de resolver situaciones conflictivas del departamento.
Responsabilidad Social	Identificar las políticas organizacionales y la responsabilidad social, diseñar, proponer y colaborar con la sociedad.	Distingue culturas, sus maneras de pensar y comportarse. Difunde las capacidades políticas organizacionales en materia de responsabilidad social a todo el personal. Ejecuta planes orientados a colaborar con la sociedad.
Dirección de equipos de trabajo	Integrar, desarrollar, consolidar y conducir al éxito de equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	Secciona a los integrantes de los equipos según las metas fijadas. Distribuir las tareas y prioridades en función a las competencias y conocimientos de los integrantes. Diseña la ruta del trabajo para cumplir con los objetivos.
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	Propone soluciones que se adecuan a las situaciones inusuales de la organización. Está en constantes procesos de capacitación. Propone actividades de innovación para la organización en base a los estudios realizados.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los	Informa al personal de manera oportuna y con un léxico de fácil comprensión. Usa los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. Realiza preguntas con el fin de obtener la información buscada.

	diferentes niveles de la organización.	
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Fomentar e incentivar el crecimiento continuo del conocimiento y de las competencias propias y de los demás, y utilizando las herramientas y medios, según sea lo más adecuado.	Reconoce las oportunidades de crecimiento en desarrollo de los conocimientos y de las competencias para fortalecer al personal de la organización. Emplea de manera oportuna el talento del personal para cumplir los objetivos del departamento. Elabora proyectos de crecimiento personal y colectivo.
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercuta afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	En las reuniones emplea programación neurolingüística. Ejecuta las decisiones de acuerdo al nivel de actividad, propio y de los demás. Ejecuta las actividades en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas de trabajo sin cambiar sus comportamientos.
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, empleando recursos necesarios, integra las actividades para lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	Fija metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Demostrar resultados a partir de la selección y formación de personas. Delega tareas realizando el análisis de la información y la planificación.
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	Exhibe actitudes que generen un impacto positivo en los demás e incentiva a cumplir los objetivos propuestos. Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Propone convenios en beneficio de la organización y del cliente.
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar las mejoras para la realización de un trabajo.	Delega las actividades al personal para el logro de los objetivos. Estructura charlas motivacionales para sus colaboradores. Prepara planes de carrera de acuerdo al desarrollo personal en el trabajo.

Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	Distingue situaciones que pueden ocasionar problemas complejos en la organización. Explica las situaciones complejas para evitar conflictos organizacionales.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Integra la información en base a los estudios realizados. Organiza la información de mayor a menor relevancia. Explica con un vocablo sencillo los proyectos estructurados a sus colaboradores.
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.	Elabora la visión y misión de la organización. Coordina al personal para lograr las metas que se reflejan en el resultado corporativo. Genera proyectos para que la organización se ajuste a los cambios del entorno.
Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	En momentos estresantes no se altera. impulsos Expresa sus emociones acordes al reglamento interno de la organización. Manejo de tensión
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales	Implementa los recursos humanos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales. Diseña procedimientos y métodos que involucran a todos los miembros de la organización. Elabora programas que incentivan al trabajo en equipo.
Identificación de Problemas.	Identificar la naturaleza de un problema.	Distingue las causas de conflicto evitando que afecte a la organización.
Aprendizaje activo.	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Busca adquirir nuevos conocimientos de manera activa. Aporta sus nuevos conocimientos a la estrategia organizacional. Emplea recursos organizacionales para renovar sus conocimientos.

Identificación de causas fundamentales.	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Identifica conflictos y propone soluciones. Propone cambios y mejoras para el desarrollo organizacional.
Escritura.	Comunicarse de forma efectiva por escrito con otras personas.	Realiza los comunicados respetando las normas de la REA. Utiliza un lenguaje de fácil comprensión. Presenta las investigaciones cumpliendo con las normas APA.
Visión estratégica.	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.	Propone formas para mejorar las debilidades acordes a las políticas organizacionales. Identifica los cambios del entorno y establece su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Idea proyectos para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad.
Manejo de tiempo.	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Distribuye el tiempo para cumplir con la agenda. Supervisa el cumplimiento de horarios de los obreros. Elabora cronogramas para la distribución adecuada de las actividades.
Estrategias de aprendizaje.	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanzas de nuevos temas.	Emplea diversas técnicas para cumplir con los objetivos en menos tiempo del planeado. Aplica la metodología de acuerdo con el objetivo y las personas encargadas. Orienta a los trabajadores en las funciones que deben realizar.
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	Capacidad para identificar y comprender que el entorno está en constante cambio y generar estrategias o planes para adaptarse al mismo con metas deseadas.	Diseñar estrategia de desarrollo organizacional para adaptarse a la organización. Propone planes de cambio de la organización a pesar de que no se le haya solicitado. Identifica los cambios del entorno y desarrolla las estrategias para adaptarse.
Empowerment.	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos	Implementa métodos de trabajo en cada departamento de la organización.

	como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	Realiza proyectos de trabajo que permitan otorgar responsabilidades a los colaboradores. Elabora proyectos en los cuales los trabajadores asuman el poder y las consecuencias.
Liderar con el ejemplo.	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales.
Operación y control.	Controlar la operación de equipos o sistemas	Opera sistemas Maneja equipos Controla procesos de sistemas
Monitoreo y control.	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Monitorea el proceso de planes y proyectos de su unidad. Verifica el progreso del aprendizaje. Comprueba que sus empleados estén realizando de manera adecuada su trabajo.
Formular una visión.	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Propone estrategias para llegar a cumplir las metas. Genera planes de carrera. En las reuniones anuales de la organización presenta la visión y misión del departamento y de la organización.
Escucha Activa.	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Presta atención. Realiza preguntas oportunas. Muestra interés.
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Es cordial con los demás. Ofrece ayuda. Brinda buen servicio.
Manejo de Recursos Financieros.	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Controla los días establecidos para realizar el pago adecuado a sus empleados. Tiene un registro de todos los ingresos y egresos de la empresa. Distribuye adecuadamente el capital de la empresa para proyectos internos.

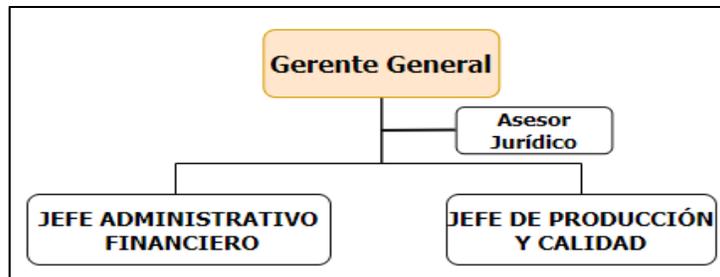
Juicio y Toma de Decisiones.	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Recolecta información de los beneficios de una decisión. Estudia cuánto le costará aplicar dicha acción. Investiga la viabilidad y veracidad de la acción que va a aplicarse.
Negociación.	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Reúne a los jefes de los departamentos y negocia las alternativas de solución. Reconcilia diferencias entre cliente-empleado cuando hay algún mal entendido. Reconcilia diferencias dentro de la organización y genera un clima laboral agradable.
Orientación/ asesoría.	Ofrecer guías/sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Dar información a los clientes acerca de cómo se maneja la organización. Asesorar a los clientes acerca de las facilidades de pago en cuanto a créditos. Sugerir a los trabajadores alternativas de solución ante alguna problemática.

## Anexo 2. Manuales de Perfil por Competencias

### 1. Gerente General

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GERENCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	N/A
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO, JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD, ASESOR JURÍDICO (STAFF)
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Planear, organizar, dirigir y supervisar las diversas labores que comprende el área financiera, área de producción, sala de ventas y recurso humano. Planear el crecimiento y desarrollo de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



#### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

#### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Desarrollar una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externos para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado.	1	5	5	26
2	Gestionar acuerdos con clientes estratégicos para abrir mercado interprovincial.	5	4	4	21
3	Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etcétera.	2	4	4	18
4	Planear las actividades que se desarrollen dentro de la empresa	1	4	4	17
5	Verificar, analizar y controlar la situación financiera, administrativa, personal y contable de la Empresa.	1	3	4	13
6	Definir a dónde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo.	1	3	3	10

#### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Desarrollar una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externos para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado.	Gestión estratégica comercial	X	
Gestionar acuerdos con clientes estratégicos para abrir mercado interprovincial.	Apertura de nuevos mercados	X	
Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etcétera.	Gestión empresarial	X	
Planear las actividades que se desarrollen dentro de la empresa	Planificación	X	

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Formular una visión.	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe de producción y calidad</b>	Coordinar y reportar actividades
<b>Jefe administrativo comercial</b>	Coordinar y reportar actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Clientes</b>	Clientes potenciales

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial Contaduría
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

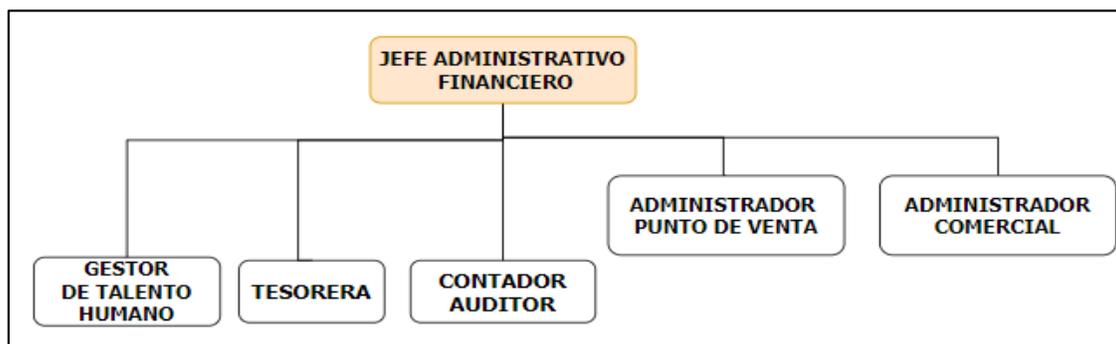
## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 2. Jefe Administrativo Financiero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	GESTOR DE TALENTO HUMANO, TESORERA, CONTADOR, ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA ADMINISTRADOR COMERCIAL
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Manejar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que le son confiados, con la finalidad de conseguir los objetivos que la institución que se han fijado, cumpliendo con políticas establecidas y la normativa legal vigente del país.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANG O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Dirige, organiza y controla al personal para coordinar esfuerzos y cumplir las metas propuestas.	5	4	5	25
2	Diseña planes de crecimiento organizacional a mediano y largo plazo.	3	4	5	23
3	Promueve el trabajo en equipo entre el personal.	5	4	4	21
4	Entrega informes de sus labores al gerente general.	5	4	3	17
5	Genera reporte mensual de personal administrativo y comercial industrial (horas extras-faltas-atrasos-multas)	2	3	4	14
6	Revisa, analiza y autoriza el pago de la nómina de los trabajadores.	4	3	3	13
7	Aprueba la contratación de distribuidores, jefes, supervisores, vendedores y personal administrativo de la empresa.	5	3	2	11
8	Supervisa, negocia y aprueba descuentos a distribuidores y clientes.	5	2	2	9
9	Identifica plazas potenciales que permitan expandir las localidades de la empresa.	5	2	1	7
10	Realiza análisis de los balances de resultados y general de las empresas	5	2	1	7

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Dirige, organiza y controla al personal para coordinar esfuerzos y cumplir las metas propuestas.	Administración de empresa	X	
Diseña planes de crecimiento organizacional a mediano y largo plazo.	Administración de empresa	X	
Promueve el trabajo en equipo entre el personal.	Talento Humano	X	

Entrega informes de sus labores al gerente general.	N/A		
---	-----	--	--

### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercuta afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	X	

### 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes

	de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	--

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Contadora</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Tesorera</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Administrador comercial</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Administrador punto de venta</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Gestor de talento humano</b>	Coordinar y supervisar actividades
<b>Gerente general</b>	Reporte de actividades
<b>Jefe de producción y calidad</b>	Coordinación de producción
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Clientes</b>	Cerrar negocios y brindar servicio

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Economía, Administrador de empresas, Ing. Comercial
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

### 3. Gestor de Talento Humano

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GESTOR DE TALENTO HUMANO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Cumplir con la Gestión del Talento Humano a través de la ejecución de los subsistemas que lo integran como; el reclutamiento y selección del nuevo personal. Mantener un excelente clima laboral dentro de la empresa y dar seguimiento a las necesidades del personal. Ingresar los expedientes laborales y su documentación, gestionar la comunicación interna, realización de roles de pago, cumplir con las capacitaciones anuales en seguridad y salud ocupacional y cumplir con la normativa vigente en el Código del Trabajo.

### 10. Ubicación en el Organigrama



### 11. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 12. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Elabora los roles mensuales del personal permanente y temporal de la empresa.	2	5	5	27
2	Genera las planillas del IESS y cuadra con el reporte de los roles.	2	5	4	22
3	Realiza el cálculo y pago de beneficios sociales (décimos, vacaciones, utilidades).	1	5	4	21
4	Ejecuta los procesos de selección e inducción del nuevo personal bajo requerimiento de la empresa.	2	4	4	18
5	Colabora en la elaboración y asegura el cumplimiento del plan anual de seguridad y salud ocupacional.	1	4	4	17
6	Realiza el proceso de levantamiento de perfiles de cargo.	1	4	4	17
7	Gestiona los procesos judiciales que pueda tener la empresa.	1	5	3	16
8	Ejecuta procesos de capacitación al personal.	2	4	3	14
9	Elabora el programa anual de vacaciones del personal junto al jefe de área.	2	4	3	14
10	Ejecuta los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo.	1	4	3	13

<b>11</b>	Gestiona los servicios de: seguridad y vigilancia, software de asistencia del personal, red de telefonía interna, correo institucional, telefonía móvil, telefonía fija, internet, comisariato (colaboradores), alimentación (colaboradores).	2	5	2	12
<b>12</b>	Ejecuta los procesos de ingreso y salida de los colaboradores (liquidaciones, contratos y registro en el IEES y SUT).	2	4	3	14
<b>13</b>	Velar por el cumplimiento del reglamento interno.	2	4	3	14
<b>15</b>	Controla y declara la gestión medioambiental.	1	4	3	13
<b>16</b>	Maneja la caja chica.	3	4	2	11
<b>17</b>	Actualiza las novedades de los colaboradores en las páginas del IEES, SUT y en el sistema de la empresa.	2	4	2	10
<b>18</b>	Actualiza el archivo de documentos del personal de la empresa.	1	4	2	9

### 13. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Elabora los roles mensuales del personal permanente y temporal de la empresa.	Nómina	X	
Genera las planillas del IEES y cuadra con el reporte de los roles.	Legislación Laboral	X	
Realiza el cálculo y pago de beneficios sociales (décimos, vacaciones, utilidades).	Nómina	X	
Ejecuta los procesos de selección e inducción del nuevo personal bajo requerimiento de la empresa.	Gestión de talento humano.	X	

#### 14. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Manejo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar las mejoras para la realización de un trabajo.	X	
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Empowerment	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	X	

#### 15. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y

	perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

#### 16. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe administrativo financiero</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Contadora</b>	Auditoría
<b>Personal</b>	Gestión
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Entes reguladores</b>	Gestión de documentos

#### 17. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administrador de empresas, Psicólogo Organizacional 1
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

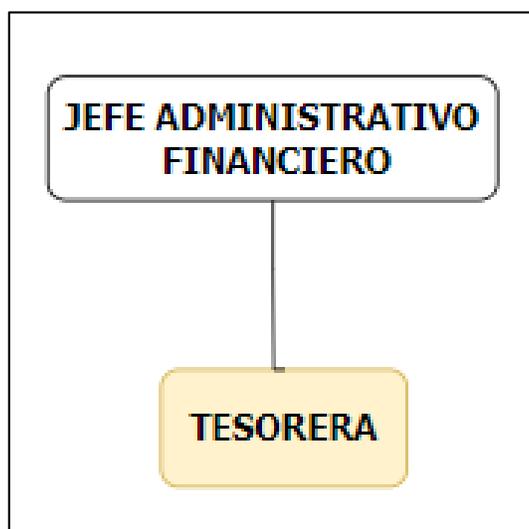
#### 18. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

#### 4. Tesorera

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	TESORERA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Dirigir y coordinar el proceso de recaudación de ingresos de la entidad, así como el pago por los diferentes conceptos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en tal materia. Además, coordinar la ejecución, entrega y recibo de los dineros correspondientes a los depósitos de los clientes de la empresa, coordinar con la gerencia la inversión de los excedentes de liquidez buscando la mayor rentabilidad para la empresa, acorde con las leyes, normas vigentes, normas de seguridad y garantizando su disponibilidad oportuna para la ejecución de las operaciones.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



## 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

## 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Coordinar con la gerencia la evaluación del margen de intermediación, y cupos financieros para inversión de la empresa.	2	5	4	22
2	Elaborar el plan de desembolsos y supervisar los desembolsos de los créditos esperados	2	4	4	18
4	Revisar y tramitar de los documentos para autorizar los pagos.	4	4	3	16
5	Verificar que se ejerza el control necesario para el efectivo recaudo de las operaciones financieras	5	3	3	14
6	Supervisa de los movimientos bancarios	5	4	2	13

## 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Coordinar con la gerencia la evaluación del margen de intermediación, y cupos financieros para inversión de la empresa.	Finanzas	X	
Elaborar el plan de desembolsos y supervisar los desembolsos de los créditos esperados	Finanzas	X	

Revisar y tramitar de los documentos para autorizar los pagos.	Tesorería	X	
Verificar que se ejerza el control necesario para el efectivo recaudo de las operaciones financieras	Finanzas	X	

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	

### 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los

	objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	---

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe administrativo financiero</b>	Planificación y entrega de actividades
<b>Recursos Humanos</b>	Pagos de roles, decimos y utilidades.
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Proveedores</b>	Pago de servicios

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Economía, Administración de Empresas, Contaduría
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

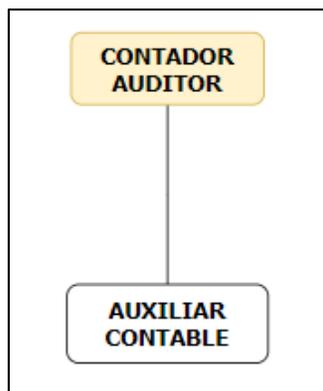
### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 5. Contador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	CONTADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIAR CONTABLE
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, así como preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANG O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM )
2	Elabora y presenta los estados financieros del grupo empresarial a las entidades de control (SRI y Superintendencia de Compañías).	1	5	5	26
3	Gestiona el funcionamiento del sistema IBS.	5	5	4	25
4	Audita las cuentas por cobrar al área comercial.	4	5	4	24
6	Elabora y presenta los estados financieros del grupo empresarial.	2	4	5	22
7	Calcula, registra y analiza las declaraciones de impuestos, tasas, contribuciones y multas (Superintendencia de Compañías, Municipio, Gobernación etc.) de las empresas del grupo como de los miembros de la junta general.	1	5	4	21
8	Planifica y hace seguimiento tributario del grupo empresarial como de los miembros de la junta directiva.	1	5	4	21
9	Capacita a los colaboradores en el manejo del sistema IBS.	4	4	4	20
10	Audita TTHH (cuadre de planillas IESS, archivo de roles mensuales, roles de vacaciones, planillas IESS, décimos, utilidades y el cumplimiento de declaraciones a tiempo de contratos y liquidaciones al SUT e IESS, decimos y utilidades) Seguridad y salud ocupacional.	2	4	4	18
11	Realiza las declaraciones y los anexos en el SRI.	2	5	3	17
12	Audita las cajas de la empresa y cuentas por pagar.	2	5	3	17
13	Verifica la función óptima del sistema IBS en cuanto a comprobantes electrónicos.	5	4	3	17
14	Elabora, coordina y controla los presupuestos de gastos en relación a las ventas en conjunto con tesorería.	1	4	4	17

15	Coordina auditorías externas para la superintendencia de compañías.	1	5	3	16
16	Renueva de firmas electrónicas.	1	5	3	16
17	Realiza los ajustes contables (amortizaciones, depreciaciones, inventarios, préstamos, combustibles, cierres de IESS, cierre de IVA, retenciones).	2	4	3	14
18	Audita los precios de acuerdo a las políticas establecidas.	2	4	3	14
19	Crea usuarios y asignaciones de acceso al sistema IBS.	3	4	2	11
20	Audita el archivo de ingresos, egresos, retenciones y conciliaciones.	2	4	2	10
21	Auditoría de inventarios.	2	4	2	10
22	Supervisa y audita el archivo de facturas y notas de créditos.	4	3	2	10
23	Planifica y controla las actividades semanales en conjunto con la auxiliar de contabilidad.	4	3	2	10

#### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Elabora y presenta los estados financieros del grupo empresarial a las entidades de control (SRI y Superintendencia de Compañías).	Contabilidad	X	
Gestiona el funcionamiento del sistema IBS.	Sistema contable empresarial IBS		X
Audita las cuentas por cobrar al área comercial.	Auditoría y Matemáticas	X	
Elabora y presenta los estados financieros del grupo empresarial.	Contabilidad	X	X

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales

Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
---------------------	--

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe administrativo financiero</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Cargos administrativos</b>	Auditorías
<b>Auxiliar contable</b>	Subalterno
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Entes reguladores</b>	Documentación

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Contabilidad y Auditoría.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

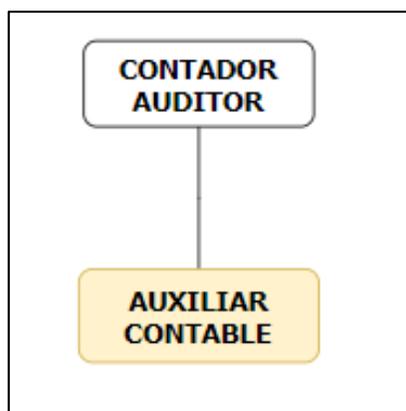
### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 6. Auxiliar Contable

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AUXILIAR CONTABLE
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	CONTADOR
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Servir de apoyo para el departamento de contabilidad de la empresa, con el fin de garantizar que toda la información contable se encuentre en orden.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANG O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Apoya en la gestión del correcto funcionamiento del software contable y sus respectivos registros.	5	4	4	21
2	Apoya al personal del punto de venta con respecto a contabilidad (facturas, retenciones, notas de crédito)	4	4	4	20
3	Realiza el ingreso de facturas de proveedores, servicios y activos fijos, y emisión de retenciones.	4	5	3	19
4	Realiza los trámites correspondientes al servicio de seguros.	2	5	3	17
5	Gestiona permisos (gobernación, municipio, arcsa)	1	5	3	16
6	Ingreso de retenciones de cliente	3	4	3	15
7	Registra, valida y reembolsa el dinero de caja chica.	3	4	3	15
8	Gestiona y realiza los pagos de proveedores.	4	5	2	14
9	Gestiona y realiza los pagos de roles e IESS.	2	4	3	14
10	Ingreso de consumos de materiales para producción	2	4	3	14
11	Gestiona trámites de matriculación vehicular.	2	4	3	14
12	Realiza conciliaciones bancarias.	2	4	3	14
13	Apoya en la auditoría de gestión de cajas, inventarios y documentos.	2	4	3	14
14	Registra los pagos de los clientes	4	5	2	14
15	Archiva la documentación contable (ET, IT, transferencias, retenciones, ingreso de clientes especiales, conciliaciones)	4	4	2	12
16	Emite notas de crédito a los distribuidores.	3	4	2	11

#### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Apoya en la gestión del correcto funcionamiento del software contable y sus respectivos registros.	Sistema contable	X	
Apoya al personal del punto de venta con respecto a contabilidad (facturas, retenciones, notas de crédito)	Contabilidad	X	
Realiza el ingreso de facturas de proveedores, servicios y activos fijos, y emisión de retenciones.	Contabilidad	X	
Realiza los trámites correspondientes al servicio de seguros.	Gestión de documentos		X

#### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y	X	

	comprender sus implicaciones o consecuencias.		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	

## 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Contadora</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Cajeras vendedoras</b>	Cuadros de caja
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Proveedores</b>	Pagos de facturas
<b>Entidades reguladoras</b>	Documentación

## 8. Formación Académica

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL		TÍTULO
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Contabilidad y Auditoría
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

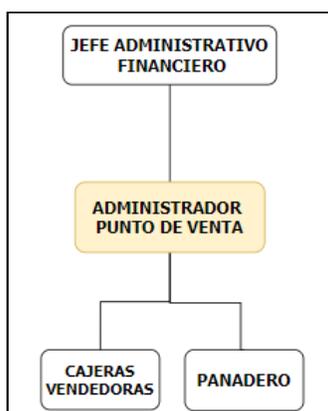
### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 7. Administrador De Punto de Venta

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE COMERCIAL
<b>SUPERVISA A:</b>	CAJERAS VENDEDORAS, PANADERO.
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Gestionar los recursos entregados para el cumplimiento de las metas en ventas (dólares), desarrollo de productos y asegurar la rentabilidad del punto de venta.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANG O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Elabora propuestas para el cambio de costos de los productos y entrega al Jefe inmediato para su aprobación.	1	5	4	21
2	Supervisa los procesos del personal del punto de venta.	4	4	4	20
3	Realiza el reporte de horas suplementarias, nocturnas y extraordinarias de las cajeras - vendedoras.	2	4	4	18
4	Supervisa la calidad de los productos que ingresan al punto de venta.	5	3	4	17
5	Desarrolla e implementa la cafetería en el punto de venta.	1	5	3	16
6	Gestiona los procesos del personal del punto de venta.	5	3	3	14
7	Establece stocks mínimos y máximos en todos los productos del punto de venta.	2	3	4	14
8	Realiza estudios de mercado y propone mejoras del punto de venta.	1	4	3	13
9	Planifica y entrega el informe de las actividades realizadas a la semana.	4	3	2	10
10	Potencia la imagen del punto de venta mediante las redes sociales de la empresa y los diversos medios de comunicación.	5	2	2	9
11	Elabora el horario mensual para las cajeras - vendedoras.	2	3	2	8
12	Propone la creación de nuevos productos para el punto de venta y mejora los ya existentes.	1	3	2	7

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Elabora propuestas para el cambio de costos de los productos y entrega al Jefe inmediato para su aprobación.	Marketing	X	

Supervisa los procesos del personal del punto de venta.	Gestión de personal	X	
Realiza el reporte de horas suplementarias, nocturnas y extraordinarias de las cajeras - vendedoras.	Nomina		X
Supervisa la calidad de los productos que ingresan al punto de venta.	Control de calidad	X	

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a la resolución de problemas.	X	
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.		X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, empleando recursos necesarios, integra las actividades para lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	X	

Empowerment	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	X	X
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.	X	

#### 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

#### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe administrativo financiero</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Supervisores de producción</b>	Programar producción
<b>Diseñador</b>	Diseños publicitarios
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>

<b>Proveedores</b>	Negociación de mercadería
<b>Clientes</b>	Resolución de conflictos

8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administrador de empresas, lic. Marketing.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 8. Cajera Vendedora

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	CAJERA VENDEDORA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	ADMINISTRADORA DEL PUNTO DE VENTA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Atender al cliente interno y externo, impulsar la venta y gestionar el cobro

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANG O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Realiza los cuadros de caja y entrega el dinero en tesorería.	5	5	4	25
2	Maneja el sistema IBS para las actividades del punto de venta (ingreso de pedidos, retenciones, transferencia de pedidos, egresos menores a \$30, emisión de facturas).	5	4	4	21
3	Realiza la apertura y el cierre del local del punto de venta.	5	4	3	17
4	Realiza los inventarios manteniendo el stock en los rangos sugeridos de los productos en el punto de venta (productos internos, productos de terceros).	5	5	2	15
5	Organiza las instalaciones del punto de venta para la apertura.	5	3	3	14
6	Recepta, soluciona y reporta las quejas de los clientes	5	3	3	14
7	Revisa, percha y limpia los productos y el área del punto de venta (fechas, calidad).	5	4	2	13
8	Atiende y orienta al cliente dentro del local.	5	3	2	11
9	Reporta los productos de panadería y pastelería en mal estado al jefe inmediato.	5	4	1	9

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza los cuadros de caja y entrega el dinero en tesorería.	Matemáticas	X	
Maneja el sistema IBS para las actividades del punto de venta (ingreso de pedidos, retenciones, transferencia de pedidos, egresos menores a \$30, emisión de facturas).	Computación básica		X

Realiza la apertura y el cierre del local del punto de venta.	Horarios		<b>X</b>
Realiza los inventarios manteniendo el stock en los rangos sugeridos de los productos en el punto de venta (productos internos, productos de terceros).	Matemáticas	<b>X</b>	<b>X</b>

### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	x	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	x	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x	

### 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Cientes internos</b>	Atención
<b>Administrador punto de venta</b>	Reporte de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Cientes externos</b>	Atención y orientación
<b>Proveedores</b>	Recepción de pedidos

8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TITULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

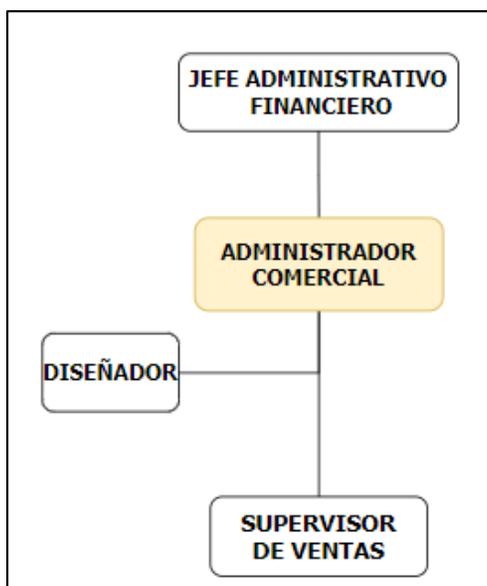
9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 9. Administrador Comercial

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ADMINISTRADOR COMERCIAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEF INMEDIATO:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>SUPERVISA A:</b>	DISEÑADOR, COORDINADOR DE VENTAS.
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.

### 1. Ubicación en el Organigrama



## 2. Escala de Calificación de Actividades

<b>RAN G O</b>	<b>FRECUENCIA (FR)</b>	<b>CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)</b>	<b>COMPLEJIDAD (CO)</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

## 3. Calificación de Actividades

<b>N o</b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM)</b>
1	Define el plan estratégico comercial y de ventas y gestionar su puesta en marcha	2	4	5	22
2	Elabora planes y estrategias de ventas para nuevos productos.	1	5	4	21
3	Planifica y organiza las actividades del trabajo del departamento de ventas (rutas, canales, clientes).	4	4	4	20
4	Coordina reuniones con clientes potenciales.	3	4	4	19
5	Establece las metas para el personal a cargo (vendedores, distribuidores y mercoimpulsadoras).	2	4	4	18
6	Estudia las tendencias del mercado.	1	4	4	17
7	Gestiona con el diseñador estrategias efectivas de ventas mediante las publicidades.	4	3	3	13
8	Colabora en la capacitación y desarrollo del personal del departamento comercial.	1	3	2	7

#### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Define el plan estratégico comercial y de ventas y gestionar su puesta en marcha	Marketing	X	
Elabora planes y estrategias de ventas para nuevos productos.	Marketing	X	
Planifica y organiza las actividades del trabajo del departamento de ventas (rutas, canales, clientes).	Manejo de personal	X	
Coordina reuniones con clientes potenciales.	Comercialización	X	

#### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, empleando recursos necesarios, integra las actividades para lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	X	
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	X	

Dirección de equipos de trabajo	Integrar, desarrollar, consolidar y conducir al éxito de equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X

## 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

Relaciones internas.	
CON	PARA
Jefe administrativo comercial	Programación y reporte de actividades
Coordinador de ventas	Supervisión de actividades
Diseñador	Marketing
Relaciones externas.	
CON	PARA
Clientes	Servicio
Proveedores	Servicio

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Mercadeo.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 10. Diseñador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	DISEÑADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	ADMINISTRADOR COMERCIAL
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Crear un producto gráfico y audiovisual que pueda transmitir el mensaje de la marca de la empresa.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Maneja la página web y redes sociales de la empresa.	5	5	4	25
2	Desarrolla y ejecuta la identidad gráfica del grupo empresarial.	5	4	4	21
3	Realiza los diseños publicitarios del grupo empresarial (infografías, videos).	5	4	4	21
4	Supervisa la calidad de la impresión y del material (lonas, vinilos, branding vehicular).	3	4	4	19
5	Diseña los empaques, fundas, etiquetas de productos del grupo empresarial.	2	4	4	18
6	Diseña los logos de las marcas del grupo empresarial.	1	4	4	17
7	Gestiona y diseña la publicidad y comunicación interna del grupo empresarial.	1	4	4	17
8	Gestiona inventarios de banners, lonas, carteles publicitarios del grupo empresarial.	2	4	2	10

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Maneja la página web y redes sociales de la empresa.	Marketing Digital	X	X
Desarrolla y ejecuta la identidad gráfica del grupo empresarial.	Marketing	X	
Realiza los diseños publicitarios del grupo empresarial (infografías, videos).	Diseño	X	
Supervisa la calidad de la impresión y del material (lonas, vinilos, branding vehicular).	Diseño	X	X

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a la resolución de problemas.	X	
Empowerment	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	X	
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Fomentar e incentivar el crecimiento continuo del conocimiento y de las competencias propias y de los demás, y utilizando las herramientas y medios, según sea lo más adecuado	X	
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercute afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales

Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
---------------------	--

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe administrativo financiero</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Coordinador comercial</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Administrador de Punto de Venta</b>	Publicidad
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Cientes</b>	Comunicación

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Lic. En Marketing, Diseñador.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 11. Coordinador de Ventas

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COORDINADOR DE VENTAS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	ADMINISTRADOR COMERCIAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AGENTES DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN, MERCADO IMPULSADORA
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Cumplir con los objetivos comerciales en incremento de ventas, mercado y clientes, utilizando eficientemente los recursos asignados.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RAN G O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Gestiona las cuentas por cobrar.	5	4	4	21
2	Visita, desarrolla y mejora las relaciones con los clientes de los diversos canales de comercialización para mantener un alto nivel de servicio y conservar su lealtad.	4	4	4	20
3	Calcula las horas extras, suplementarias y extraordinarias de los vendedores y mercos impulsadora.	2	4	4	18
4	Gestiona las dificultades que se presenten con los clientes.	5	3	4	17
5	Gestiona al personal para el cumplimiento de metas en ventas.	4	3	4	16
6	Supervisa el cumplimiento de actividades de las mercos impulsadoras.	5	3	3	14
7	Supervisa el cumplimiento de las rutas de los vendedores.	5	3	2	11
8	Elabora informes de ventas.	2	4	2	10

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Gestiona las cuentas por cobrar.	Matemáticas	X	
Visita, desarrolla y mejora las relaciones con los clientes de los diversos canales de comercialización para mantener un alto nivel de servicio y conservar su lealtad.	Persuasión	X	
Calcula las horas extras, suplementarias y extraordinarias de los vendedores y mercos impulsadora.	Nómina	X	
Gestiona las dificultades que se presenten con los clientes.	Gestión de personal	X	

## 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	X
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, empleando recursos necesarios, integra las actividades para lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos,	X	

	mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.		
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.	X	

## 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
CON	PARA
<b>Coordinador comercial</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Vendedores</b>	Supervisión del trabajo
<b>Talento Humano</b>	Cálculos de pago
<b>Merco impulsadoras</b>	Supervisión del trabajo
<b>Relaciones externas.</b>	
CON	PARA
<b>Cientes</b>	Solución de conflictos

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Comercial
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

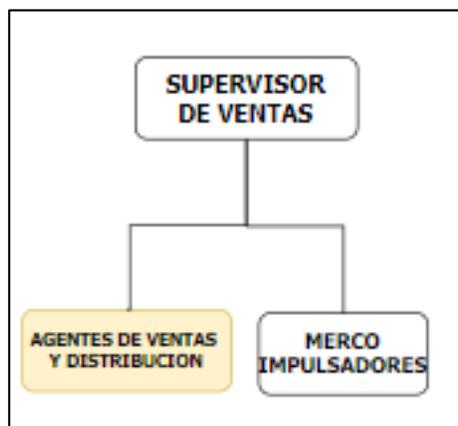
## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 12. Agente de Venta y Distribución

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AGENTE DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	COORDINADOR DE VENTAS
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Vender los productos elaborados y comercializados por la empresa con buen trato y cordialidad.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANG O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM)</b>
<b>1</b>	Vende los productos de la empresa para cumplir con la meta de ventas.	5	4	5	25
<b>2</b>	Busca y capta clientes potenciales para la empresa.	5	4	4	21
<b>3</b>	Realiza el cierre de caja y deposita el valor obtenido.	5	5	3	20
<b>4</b>	Visita y entrega los productos a los clientes registrados en su rutero diario.	5	4	3	17
<b>5</b>	Verifica los productos despachados de bodega de producto terminado (fechas, calidad, cantidad).	5	4	3	17
<b>6</b>	Realiza mercader-ismo en el local de venta.	5	4	3	17
<b>7</b>	Solicita los productos mediante pedidos.	5	4	2	13
<b>8</b>	Atiende las solicitudes y sugerencias de parte de los clientes.	5	4	2	13
<b>9</b>	Realizan la matriculación vehicular.	1	5	2	11
<b>10</b>	Ingresa los pedidos de venta inmediata y externa y coordina con la bodega de producto terminado para el despacho.	5	3	2	11
<b>11</b>	Entrega los comprobantes de venta en el departamento administrativo (facturas y notas de crédito).	5	5	1	10
<b>12</b>	Realizan el mantenimiento preventivo -correctivo del vehículo.	1	4	2	9
<b>13</b>	Mantiene limpio el vehículo y las gavetas para el transporte de los productos.	5	4	1	9
<b>14</b>	Verifica que la documentación vehicular esté al día.	2	5	1	7
<b>15</b>	Realizar encomiendas solicitadas por la parte administrativa de la empresa.	4	2	1	6

#### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Vende los productos de la empresa para cumplir con la meta de ventas.	Ventas	X	
Busca y capta clientes potenciales para la empresa.	Ventas	X	
Realiza el cierre de caja y deposita el valor obtenido.	Matemáticos	X	X
Visita y entrega los productos a los clientes registrados en su rutero diario.	Ventas	X	X

#### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

#### 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto

	formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	--

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador de ventas</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Cliente</b>	Venta, servicio.

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

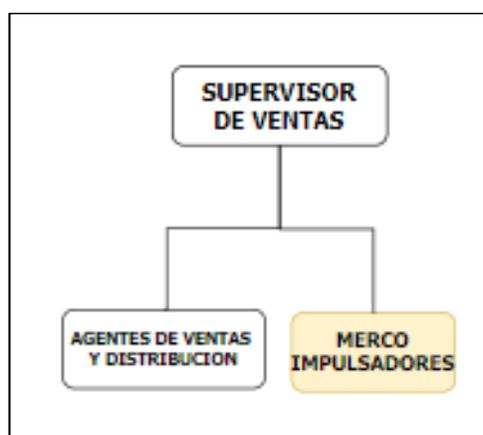
### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

### 13. Merco-Impulsador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	MERCOIMPULSADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	COORDINADOR DE VENTAS
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	La exhibición del producto y manejo de inventarios, promocionar e impulsar los productos de la empresa.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



#### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Ofrece y convence al cliente en que compre nuestro producto.	5	4	4	21
2	Realiza los inventarios, pedidos e informes de ventas diarias.	5	4	3	17
3	Percha los productos (revisar fechas de caducidad, estado de las fundas y de productos, la limpieza de la percha)	5	4	3	17
4	Realiza la visita a los locales establecidos para seguir la ruta.	4	4	3	16
5	Organiza los productos para la degustación.	5	3	3	14

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Ofrece y convence al cliente en que compre nuestro producto.	Persuasión	X	
Realiza los inventarios, pedidos e informes de ventas diarias.	Inventario	X	X
Percha los productos (revisar fechas de caducidad, estado de las fundas y de productos, la limpieza de la percha)	Mercadeo	X	X
Realiza la visita a los locales establecidos para seguir la ruta.	N/A		

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador de ventas</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

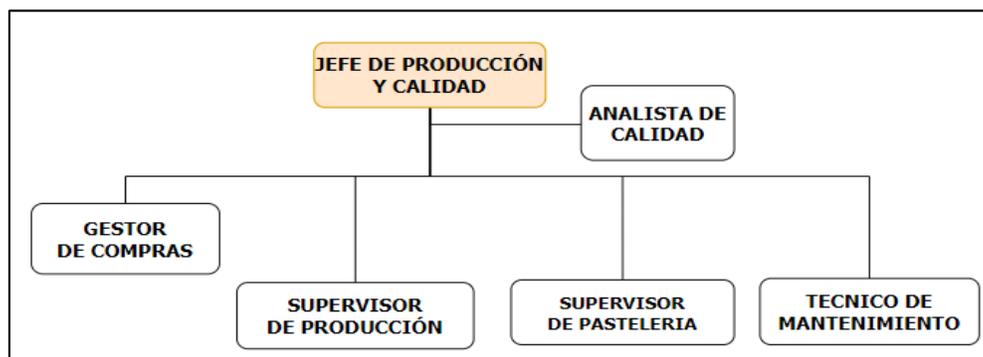
## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 14. Jefe de Producción y Calidad

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	ANALISTA DE CALIDAD, GESTOR DE COMPRAS, SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN, SUPERVISOR DE PANADERÍA, TÉCNICO DE MANTENIMIENTO.
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Supervisar las líneas de producción de panadería y pastelería durante todo el proceso, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido; revisando el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Desarrolla las líneas de producción y montaje para los nuevos productos	5	4	5	25
2	Garantiza que exista un buen funcionamiento del área de logística y aprovisionamiento	3	4	5	23
3	Recibe las devoluciones del producto terminado y las gavetas de los transportistas.	5	4	4	21
4	Planificar y organizar los mantenimientos correspondientes para los procesos de fabricación.	5	4	3	17
5	Dirige al equipo humano, manteniéndolo motivado y aprovechando al máximo sus capacidades	2	3	4	14
6	Apoya en las capacitaciones de formación del personal del área.	4	3	3	13
7	Implementar estrategias de producción de acuerdo con los objetivos de la empresa.	5	3	2	11
8	Desarrolla programas de mejoramiento continuo.	5	2	2	9
9	Implantar y ejecutar las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.	5	2	1	7
10	Verifica la calidad de las materias primas asegurando la producción.	5	2	1	7

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Desarrolla las líneas de producción y montaje para los nuevos productos	Producción	X	
Garantiza que exista un buen funcionamiento del área de logística y aprovisionamiento	Administración	X	

Recibe las devoluciones del producto terminado y las gavetas de los transportistas.	Producción	X	
Planificar y organizar los mantenimientos correspondientes para los procesos de fabricación.	Administración	X	

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercuta afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	X	

### 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando,

	liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Gestor de compras</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Analista de calidad</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Supervisor de producción</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Supervisor de pastelería</b>	Coordina y supervisa actividades
<b>Técnico de mantenimiento</b>	Coordinar y supervisar actividades
<b>Gerente general</b>	Reporte de actividades
<b>Jefe administrativo financiero</b>	Coordinación de producción
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Clientes</b>	Cerrar negocios y brindar servicio

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Producción de alimentos
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULIN O	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 15. Analista de Calidad

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ANALISTA DE CALIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Es el responsable de diagramar, planificar, definir y asegurar los planes de calidad de la compañía. Es responsable por el funcionamiento de los laboratorios y de la coordinación y planeamiento de los análisis de acuerdo a las normas vigentes. Puede supervisar las tareas de control y proceso de los resultados, verificando y emitiendo el protocolo final.

## 10. Ubicación en el Organigrama



## 11. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

## 12. Calificación de Actividades

N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Supervisa la calidad de los procesos y productos en el área de panadería.	5	4	4	21
2	Supervisa variaciones de materia prima (productos críticos).	3	4	4	19
3	Audita las áreas de bodegas, limpieza, mantenimiento, empaque, producción y pastelería empleando las buenas prácticas de manufactura.	5	3	4	17
4	Verifica el cumplimiento de las normas sanitarias en la fábrica.	3	3	4	15
5	Gestiona los documentos para requerimiento de nuevos registros sanitarios.	1	3	4	13
6	Ejecuta la implementación de las fórmulas y procesos de los productos de la temporada y productos nuevos.	3	3	3	12
7	Atiende y da respuesta a los reclamos de acuerdo al manual de gestión de calidad.	5	2	3	11
8	Registra en el sistema las devoluciones diarias de productos en bodega de producto terminado y punto de venta.	5	2	3	11
9	Supervisa las actividades de control de plagas.	2	3	3	11
10	Programa y actualiza la hoja de producción.	3	3	2	9

## 13. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Supervisa la calidad de los procesos y productos en el área de panadería.	Gestión de calidad	X	
Supervisa variaciones de materia prima (productos críticos).	Gestión de Calidad	x	
Audita las áreas de bodegas, limpieza, mantenimiento, empaque, producción y pastelería empleando las buenas prácticas de manufactura.	Auditoria de calidad	X	
Verifica el cumplimiento de las normas sanitarias en la fábrica.	Normas sanitarias	X	

#### 14. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

#### 15. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 16. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe de producción y calidad</b>	Programas y evaluar actividades.
<b>Gestor de compras</b>	Para aprobación de fichas técnicas de compras.
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Clientes</b>	Resolución de conflictos.

## 17. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRIAS, PHD, ETC.	

## 18. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULIN O	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 16. Gestor de Compras

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GESTOR DE COMPRAS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Aportar a la empresa la adquisición de bienes y servicios a los mejores precios, con una mayor calidad exigida, en el tiempo requerido; la innovación, la prospección de nuevos mercados, la subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa y la participación en el desarrollo de productos.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

N	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Realiza un mínimo tres y máximo cinco cotizaciones para adquirir un nuevo producto acorde al manual de compras.	4	4	5	24
2	Registra los ingresos de tesorería (ingreso de cada comprobante).	5	4	4	21
3	Gestiona las compras de materia prima, insumos de limpieza y materiales de empaque requeridos por las diversas áreas a proveedores certificados mediante órdenes de pedido.	4	4	4	20
4	Realiza los cuadros de facturas por vendedores, distribuidores y punto de venta.	5	3	4	17
5	Ingresa al sistema contable los comprobantes de compra.	4	3	4	16
6	Realiza depósitos de caja.	5	3	3	14
7	Gestiona las órdenes de compra o servicios recibidas de las diferentes áreas.	5	3	3	14
8	Gestiona los pedidos de la CRS Cuenca.	4	3	3	13
9	Gestiona la logística para la entrega de productos al CRS	4	3	3	13
10	Supervisa la recepción de los productos de acuerdo a las órdenes de compra.	2	3	3	11
11	Realiza el inventario mensual de bodega de materia prima e insumos digitalizado y enviado al área contable.	2	3	3	11
12	Realiza la compra de fruta fresca para pastelería	4	3	2	10
13	Realiza el archivo de los ingresos de tesorería.	1	2	2	5

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza un mínimo tres y máximo cinco cotizaciones para adquirir un nuevo producto acorde al manual de compras.	Cotización de costos	X	
Registra los ingresos de tesorería (ingreso de cada comprobante).	Office	X	

Gestiona las compras de materia prima, insumos de limpieza y materiales de empaque requeridos por las diversas áreas a proveedores certificados mediante órdenes de pedido.	Compras	X	
Realiza los cuadros de facturas por vendedores, distribuidores y punto de venta.	Contabilidad	X	

### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a la resolución de problemas.	X	
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe de producción y calidad</b>	Programar y evaluar actividades.
<b>Bodegueros de materia prima</b>	Gestionar pedidos.
<b>Analista de calidad</b>	Aprobación de fichas técnicas de compra.
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Proveedores</b>	Compras de productos.

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administrador de empresas.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

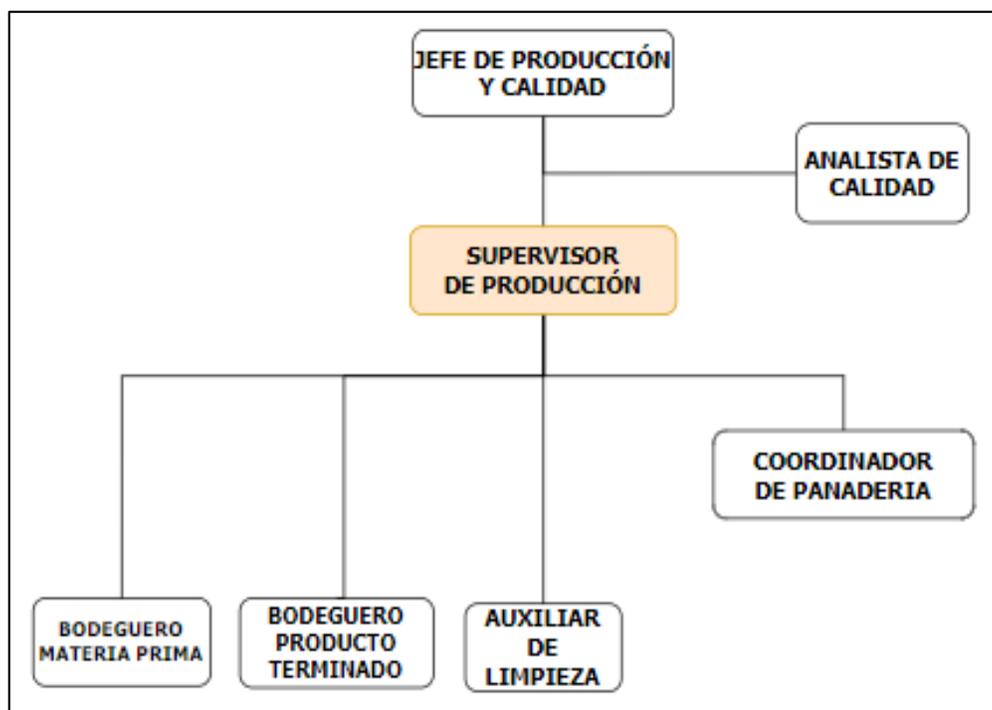
## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 17. Supervisor de Producción

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	BODEGUERO DE MATEIR PRIMA, BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO, AUXILIAR DE LIMPIEZA, COORDINADOR DE PANADERÍA
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

### 1. Ubicación en el Organigrama



## 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

## 3. Calificación de Actividades

N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Supervisa el rendimiento y la calidad de trabajo de sus alternos.	5	4	5	25
2	Realiza el inventario diario de bodega de producto terminado.	5	4	4	21
3	Supervisa el inventario realizado por bodega de materia prima.	2	4	4	18
4	Entrega y registra en el sistema la transferencia de producto terminado al área de bodega.	5	3	4	17
5	Supervisa la planta de producción para el óptimo funcionamiento.	5	3	3	14
6	Imprime la hoja de producción y realiza la hoja de ruta	5	4	2	13
7	Supervisa las condiciones de ingreso del personal a la planta de producción, empaque y bodegas (uniforme, marcación, limpieza)	5	3	2	11
8	Gestiona la comida para el personal.	5	2	1	7
9	Realiza el archivo de las hojas de producción	2	1	1	3

## 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Supervisa el rendimiento y la calidad de trabajo de sus alternos.	Manejo de personal	X	

Realiza el inventario diario de bodega de producto terminado.	Elaboración de reportes	X	
Entrega y registra en el sistema la transferencia de producto terminado al área de bodega.	Sistema de producción		X
Supervisa la planta de producción para el óptimo funcionamiento.	N/A		

### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Dirección de equipos de trabajo	Integrar, desarrollar, consolidar y conducir al éxito de equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	X	
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercuta afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe de producción y calidad</b>	Programar y evaluar actividades
<b>Coordinador de panadería</b>	Supervisión de actividades
<b>Bodeguero de materia prima</b>	Supervisión de actividades
<b>Bodeguero de producto terminado</b>	Supervisión de actividades
<b>Auxiliar de limpieza</b>	Supervisión de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Químico, Ing. Operaciones y Producción. Administrador de empresas.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

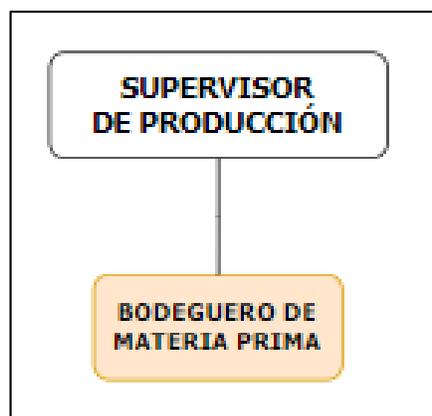
## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 18. Bodeguero de Materia Prima

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	BODEGUERO DE MATERIA PRIMA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Receptar y pesar las materias primas que serán entregadas al área de producción para su preparación. Cuidando el lugar de almacenamiento con la limpieza y la temperatura.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RAN G O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM)</b>
1	Pesa las fórmulas correspondientes a la hoja de producción diaria.	5	3	4	17
2	Realiza solicitudes de materia prima para el área de compras.	4	3	4	16
3	Realiza el inventario físico mensual junto con la gestora de compras.	2	3	4	14
4	Reporta las variaciones de los productos comparando con las fichas técnicas al supervisor de calidad.	4	3	3	13
5	Realiza control de calidad a los productos recibidos (fechas, limpieza, etc.)	4	3	3	13
6	Entrega las materias e insumos a las áreas de producción, pastelería y punto de venta.	5	2	3	11
7	Verifica las condiciones de temperatura de bmp.	5	2	3	11
8	Informa a la gestora de compras lo recibido acorde a la guía de compra.	4	2	3	10
9	Opera las balanzas eléctricas.	5	2	2	9
10	Realiza la limpieza del área de bodega y los utensilios empleados.	5	2	1	7

### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Pesa las fórmulas correspondientes a la hoja de producción diaria.	Manejo de pesas	X	X
Realiza solicitudes de materia prima para el área de compras.	Pedidos		X
Realiza el inventario físico mensual junto con la gestora de compras.	Inventario	X	X
Reporta las variaciones de los productos comparando con las fichas técnicas al supervisor de calidad.	Fichas	X	X

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de

	contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	---

#### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador de panadería</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Gestor de compras</b>	Solicitud de compras
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

#### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

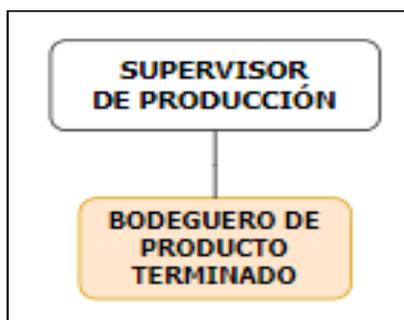
#### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 19. Bodeguero de Producto Terminado

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Precautelar el bienestar de los productos terminados para la distribución. Realizar la entrega de los pedidos a los distribuidores acorde a la factura emitida. Actualizar diariamente el inventario de bodega.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

N	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Realiza el despacho de los productos acorde a la guía o factura (vendedores, distribuidores).	5	4	4	21
2	Recibe el producto terminado de pastelería y panadería.	5	3	4	17
3	Maneja el sistema IBS para imprimir facturas.	5	3	3	14
4	Recibe devoluciones de distribuidores, vendedores y punto de venta, para entregar al supervisor de calidad.	5	2	4	13
5	Realiza el inventario diario de los productos, gavetas, etc.	5	3	2	11
6	Mantiene el orden y realiza la limpieza de la bodega.	5	2	1	7

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza el despacho de los productos acorde a la guía o factura (vendedores, distribuidores).	N/A		
Recibe el producto terminado de pastelería y panadería.	N/A		
Maneja el sistema IBS para imprimir facturas.	Sistema IBS	X	X
Recibe devoluciones de distribuidores, vendedores y punto de venta, para entregar al supervisor de calidad.	N/A		

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y	X	X

	perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.		
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

#### 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

#### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador de panadería</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Distribuidores</b>	Despacho de pedidos
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 20. Auxiliar de Limpieza

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AUXILIAR DE LIMPIEZA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Garantizar la limpieza general de las instalaciones de la empresa mediante un adecuado control y utilización de los suministros de limpieza.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Realiza la limpieza general de las oficinas.	5	3	4	17
2	Realiza limpieza de los pasillos, baños, parqueaderos y cortinas.	5	3	3	14
3	Da mantenimiento a los jardines y áreas verdes.	4	3	3	13
4	Apoya al área de bodega de materia prima durante la producción alta.	2	3	3	11
5	Controla y da buen uso de los suministros de limpieza.	5	2	2	9

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza la limpieza general de las oficinas.	Limpieza	X	
Realiza limpieza de los pasillos, baños, parqueaderos y cortinas.	Limpieza	X	
Apoya al área de bodega de materia prima durante la producción alta.	N/A		X
Controla y da buen uso de los suministros de limpieza.	Limpieza	X	

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los	X	X

	diferentes niveles de la organización.		
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales	X	X
Escritura.	Comunicarse de forma efectiva por escrito con otras personas.	X	

#### 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

#### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Todo el personal</b>	Programación de actividades
	Servicio
	Apoyo en actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

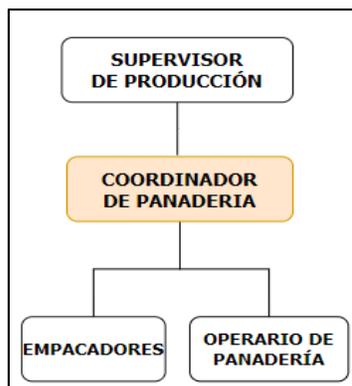
9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 21. Coordinador de Panadería

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COORDINADOR DE PANADERÍA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	EMPACADORES, OPERARIO DE PANADERIA
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones del área de panadería garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM)</b>
<b>1</b>	Supervisa el rendimiento y la calidad de trabajo de sus alternos.	5	4	4	21
<b>2</b>	Realiza el reporte mensual de atrasos, faltas, enfermedad, kilos de producción, horas extras y horas suplementarias del departamento de producción.	2	4	4	18
<b>3</b>	Entrega y registra en el sistema la transferencia de producto terminado al área de bodega.	5	3	4	17
<b>4</b>	Supervisa la planta de producción para el óptimo funcionamiento.	5	3	3	14
<b>5</b>	Imprime la hoja de producción y realiza la hoja de ruta	5	4	2	13
<b>6</b>	Supervisa las condiciones de ingreso del personal a la planta de producción y empaque (uniforme, marcación, limpieza)	5	3	2	11
<b>7</b>	Gestiona la comida para el personal.	5	2	1	7
<b>8</b>	Realiza el archivo de las hojas de producción	2	1	1	3

#### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Supervisa el rendimiento y la calidad de trabajo de sus alternos.	Manejo de personal	X	
Realiza el reporte mensual de atrasos, faltas, enfermedad, kilos de producción, horas extras y horas suplementarias del departamento de producción.	Elaboración de reportes	X	
Entrega y registra en el sistema la transferencia de producto terminado al área de bodega.	Sistema de producción		X
Supervisa la planta de producción para el óptimo funcionamiento.	N/A		

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Dirección de equipos de trabajo	Integrar, desarrollar, consolidar y conducir al éxito de equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	X	
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercuta afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los

	demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	---

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Jefe de producción y calidad</b>	Programar y evaluar actividades
<b>Empacadores</b>	Supervisión de actividades
<b>Operario de panadería</b>	Supervisión de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Químico, Ing. Operaciones y Producción.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	Administrador de empresas.

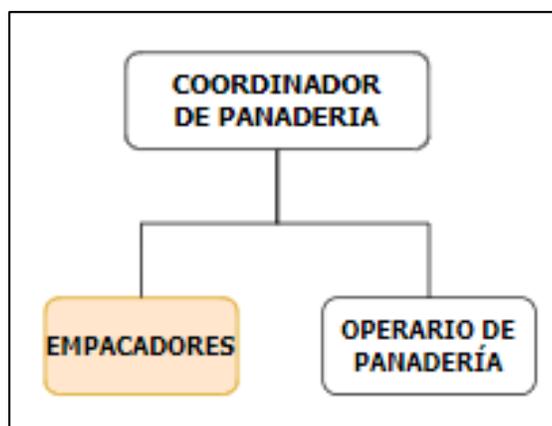
### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 22. Empacador

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	EMPACADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	COORDINADOR DE PANADERÍA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Empacar los productos elaborados por la empresa utilizando las maquinarias para el sellado de estos.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Opera máquinas para el cortado, sellado y sorbeteado del empaque del pan.	5	3	4	17
2	Realiza el empackado de pan y coloca en las gavetas.	5	3	3	14
5	Coloca las etiquetas y las fechas en las fundas para el empaque.	4	3	3	13
6	Verifica la calidad de los panes de los coches para el empackado del pan.	5	2	3	11
7	Selecciona el pan para realizar la miga, la pesa y enfunda para la venta.	4	2	3	10
8	Apoya a las demás áreas una vez terminado las actividades.	5	2	2	9
9	Proporciona gavetas limpias y organizadas para el despacho del producto.	5	2	2	9
10	Completa las hojas de control diario de empackado (cantidad de empackes realizados por producto).	5	2	1	7
11	Mantiene la limpieza en el área de trabajo.	5	1	1	6

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Opera máquinas para el cortado, sellado y sorbeteado del empaque del pan.	Funcionamiento de máquinas	X	X
Realiza el empackado de pan y coloca en las gavetas.	Empackado	X	X
Coloca las etiquetas y las fechas en las fundas para el empaque.	Fecha de fundas		X
Verifica la calidad de los panes de los coches para el empackado del pan.	Calidad del producto	X	X

### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

### 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador de panadería</b>	Reporte de actividades
<b>Operarios de producción</b>	Informa la calidad del producto
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

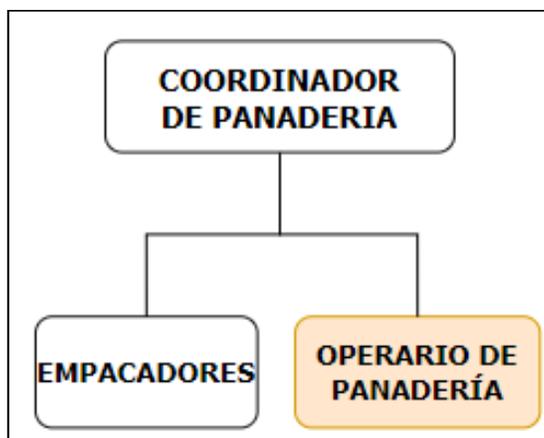
9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

### 23. Operador de Panadería

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	OPERARIO HORNERO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE PANADERÍA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Hornear los productos de la empresa como panes, pastelillos, etc. manteniendo una temperatura y tiempo determinados esto dependiendo del tamaño del producto.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



#### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Calibra la temperatura y el tiempo del horneado acorde al producto.	5	4	5	25
2	Calibrar y verificar las condiciones de la cámara de leudo para la masa (temperatura, agua y tiempo).	5	4	4	21
8	Prepara la máquina de línea para procesar la masa acorde a la hoja de producción (rodillo, pistones ,aplaste, cadenas, malla de agua, colocador de decorados.)	5	4	4	21
3	Pesado de masa y formado de pan	5	3	4	17
12	Proporciona las latas lavadas, engrasadas y organizadas para la producción.	4	3	4	16
18	Hornea pan molido para hacer miga.	4	3	4	16
4	Opera la máquina formadora de pan cortado (laminadora)	5	3	3	14
9	Organiza las latas para que se coloque el pan de la línea y luego coloca en los coches.	5	3	3	14
13	Carga sacos de harina de bodega de materia prima al área de producción.	5	3	3	14
19	Realiza el pintado de panes y la adición de ajonjolí y orégano.	5	3	3	14
5	Prepara la fórmula de chocolate para los panes.	5	2	3	11
10	Colabora en las demás áreas de producción.	5	3	2	11
14	Coloca los moldes en las masas para el horneado.	5	3	2	11
20	Revisa los coches de producción antes de ingresar tanto a la cámara de leudo como a los hornos.	5	3	2	11
6	Asiste a los compañeros siempre que haya terminado sus actividades.	5	2	2	9
11	Limpia el área y la máquina de línea	5	2	2	9
15	Coloca queso en las masas definidas.	5	2	2	9
21	Rellena las planillas de tiempos de duración del horno.	5	2	2	9

22	Prepara la mezcla de huevo para el pintado del pan.	5	2	2	9
16	Apoya a la persona encargada de la línea.	5	1	3	8
7	Engrasa, organizan latas y moldes	5	2	1	7
17	Realiza la limpieza de mesas, artesas, pallet de harina, lava manos y la planta de producción.	5	2	1	7
23	Realiza la limpieza en el área de trabajo.	5	2	1	7

#### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Calibra la temperatura y el tiempo del horneado acorde al producto.	Operación de hornos	X	X
Calibrar y verificar las condiciones de la cámara de leudo para la masa (temperatura, agua y tiempo).	Operación de cámaras de leudo	X	X
Prepara la máquina de línea para procesar la masa acorde a la hoja de producción (rodillo, pistones ,aplaste, cadenas, malla de agua, colocador de decorados.)	Decoración de pan	X	X
Pesado de masa y formado de pan	Gastronomía		X

#### 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	

Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

## 6. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador de Panadería</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

## 8. Formación Académica

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL		TÍTULO
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Panadería, Panadero artesanal
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

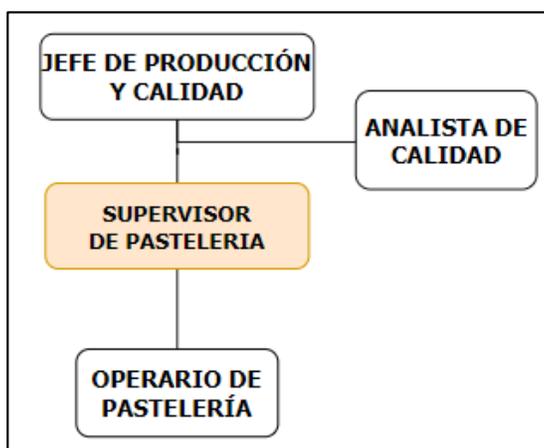
## 9. Requisitos Generales

EXPERIENCIA	GÉNERO	EDAD	DISCAPACIDAD
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 24. Supervisor de Pastelería

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SUPERVISOR DE PASTELERÍA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Supervisar las operaciones de pastelería, desarrollar e innovar productos para el punto de venta, supervisar al personal de pastelería.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RAN G O	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM)</b>
<b>1</b>	Supervisa la calidad de la producción del área de pastelería (procesos, temperaturas)	5	4	5	25
<b>2</b>	Desarrolla e innova los productos y procesos del área de pastelería.	3	4	5	23
<b>3</b>	Cotiza los precios para las tortas personalizadas.	5	4	4	21
<b>4</b>	Maneja y supervisa al personal del área de pastelería (organización del lugar, implementa 5s)	5	4	3	17
<b>5</b>	Elaboración de fichas técnicas y de procesos de todos los productos del área.	2	3	4	14
<b>6</b>	Planifica actividades diarias y semanales para el personal.	4	3	3	13
<b>7</b>	Revisa el stock de bodega de producto terminado y punto de venta.	5	3	2	11
<b>8</b>	Apoya en la producción de pastelería.	5	2	2	9
<b>9</b>	Solicita nuevos productos a bodega de materia prima y revisa la calidad.	5	2	1	7

### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Supervisa la calidad de la producción del área de pastelería (procesos, temperaturas)	Calidad	X	
Desarrolla e innova los productos y procesos del área de pastelería.	Pastelería	X	
Cotiza los precios para las tortas personalizadas.	Cotización	X	
Maneja y supervisa al personal del área de pastelería (organización del lugar, implementa 5s)	Manejo de personal	X	

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes

	de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	--

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Bodeguero de materia Prima</b>	Solicitar Insumos
<b>Operarios de Pastelería</b>	Coordinación y supervisión actividades
<b>Punto de venta</b>	Receptar pedidos
<b>Bodeguero de producto terminado</b>	Inventario de Productos en Stock
<b>Jefe de Producción y calidad</b>	Supervisión de actividades
<b>Gestor de Compras</b>	Solicitar insumos
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Clientes</b>	Cotizar precios

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Ing. Alimentos, Lic. Gastronomía.
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

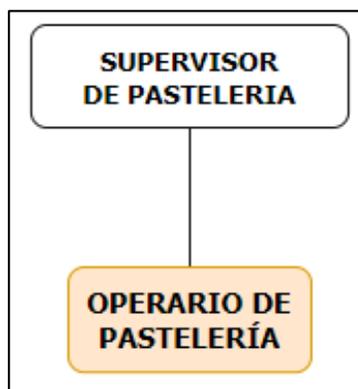
## 1. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 25. Operario de Pastelería

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	OPERARIO DE PASTELERIA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	COORDINADOR DE PANADERÍA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Realizar la mezcla de las diversas harinas, líquidos, etc. para obtener las masas y los rellenos de los diferentes productos de pastelería como: galletas, hojaldres, pasteles, cakes, pan de leche y pasta choux.

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Elabora galletas, hojaldres, pasteles, cakes, pan de leche y pasta choux.	5	4	5	25
2	Mezcla (Mise place) los ingredientes para las tortas	5	4	5	25
2	Elabora rellenos para los diferentes productos de pastelería (galletas, hojaldres, pasteles, cakes, pan de leche y pasta choux)	5	4	4	21
4	Arma y decora las tortas	5	4	4	21
5	Opera máquinas industriales (dosificadora, balanza, mezcladora).	5	3	4	17
6	Elabora las bases de pizza	5	3	4	17
7	Alimenta de masa la línea y la mesa de formado.	5	4	3	17
8	Prepara las máquinas industriales para la producción	5	3	3	14
9	Apoya al área de empaque y despacho una vez terminada sus actividades.	5	3	3	14
10	Verifica las fórmulas antes de colocarlas en la mezcladora.	5	3	3	14
11	Pesa la masa madre acorde a la producción.	5	2	3	11
12	Limpia y engrasa latas para la elaboración de productos de pastelería.	5	2	2	9
13	Realiza el pesado de harina	5	2	2	9
14	Acude a reuniones semanales con el supervisor de área para la planificación de la producción	4	2	2	8
15	Realiza la limpieza del lugar y de los utensilios empleados.	5	2	1	7
16	Conserva la limpieza del área y de los utensilios	5	2	1	7
17	Conserva la limpieza en el área de trabajo.	5	1	1	6

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Elabora galletas, hojaldres, pasteles, cakes, pan de leche y pasta choux.	Fórmulas de cada masa	X	X
Mezcla (Mise place) los ingredientes para las tortas	Fórmulas de cada masa		X

Elabora rellenos para los diferentes productos de pastelería (galletas, hojaldres, pasteles, cakes, pan de leche y pasta choux)	Fórmulas de cada masa		X
Arma y decora las tortas	Gastronomía	X	X

### 5. Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Orientación al servicio.	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Coordinador comercial</b>	Programación y reporte de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

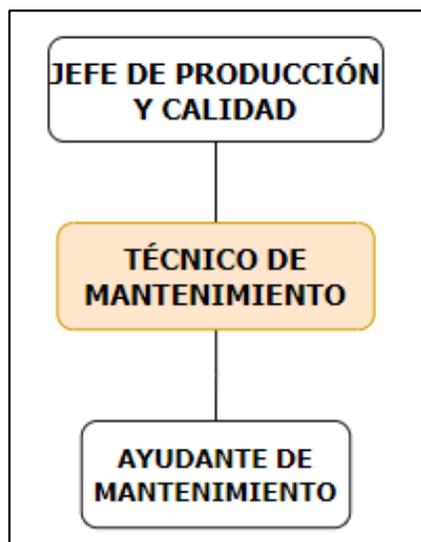
## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 26. Técnico de Mantenimiento

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Responsable de la programación y organización de la ejecución de las actividades de mantenimiento,

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM)</b>
1	Realiza la inspección y reparación de la maquinaria de producción y pastelería (hornos, selladora, compresores, línea, amasadoras, atadoras, enfriador de agua, etc).	5	4	5	25
2	Supervisa el funcionamiento de las máquinas de producción.	5	4	3	17
3	Supervisa las actividades realizadas por el ayudante de mantenimiento.	5	3	3	14
4	Programa actividades semanales con el ayudante de mantenimiento.	4	3	3	13
5	Realiza el inventario de los materiales del área de mantenimiento.	2	2	2	6
6	Realiza los requisitos de los materiales faltantes en el área de mantenimiento.	3	2	2	7

### 4. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Realiza la inspección y reparación de la maquinaria de producción y pastelería (hornos, selladora, compresores, línea, amasadoras, atadoras, enfriador de agua, etc).	Mecánica automotriz	X	
Supervisa el funcionamiento de las máquinas de producción.	Mecánica automotriz	X	
Supervisa las actividades realizadas por el ayudante de mantenimiento.	Mecánica automotriz	X	
Programa actividades semanales con el ayudante de mantenimiento.	N/A	X	

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles como personas y materiales a través de ideas, enfoques o soluciones en relación a la tarea asignada.	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	
Dinamismo-Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, sin que esto repercuta afectado su nivel de actividad o su juicio profesional.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y

	para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
--	---

### 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Todo el personal de la empresa</b>	Reportar y coordinar actividades
	Instruye el funcionamiento de las máquinas
	Resolver dificultades de mantenimiento
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

### 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Técnico Industrial
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

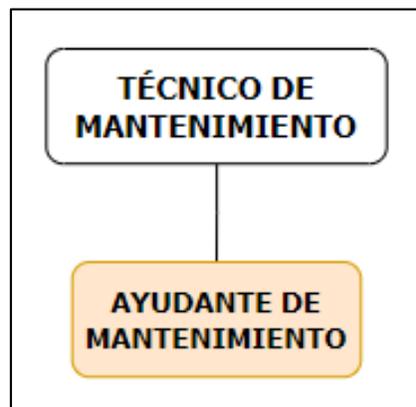
### 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %

## 27. Ayudante de Mantenimiento

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Asistir al técnico de mantenimiento en la inspección y reparación de la maquinaria de producción y pastelería (hornos, selladora, compresores, línea, amasadoras, atadoras, enfriador de agua, etc).

### 1. Ubicación en el Organigrama



### 2. Escala de Calificación de Actividades

RANGO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIAS DE ERROR (CO)	COMPLEJIDAD (CO)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves.	Alta complejidad
3	Al menos cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otros (bimensual, trimestral, etc)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 3. Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Asiste al gestor de mantenimiento en la inspección y reparación de la maquinaria de producción y pastelería (hornos, selladora, compresores, línea, amasadoras, atadoras, enfriador de agua, etc).	5	4	4	21
2	Revisa el nivel del diésel en los tanques.	4	3	4	16
3	Limpia y organiza el área de mantenimiento.	5	2	2	9
4	Colabora en la carga y descarga de materiales de bodega.	4	2	2	8
5	Almacena el cartón para el reciclaje.	5	2	1	7
6	Moviliza el tacho de basura hacia afuera de la empresa.	4	2	1	6

### 4. Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Asiste al gestor de mantenimiento en la inspección y reparación de la maquinaria de producción y pastelería (hornos, selladora, compresores, línea, amasadoras, atadoras, enfriador de agua, etc).	Mecánica Automotriz	X	
Revisa el nivel del diésel en los tanques.	N/A		
Limpia y organiza el área de mantenimiento.	Mecánica Automotriz		X
Colabora en la carga y descarga de materiales de bodega.	N/A		

## 5. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales	X	X
Escritura.	Comunicarse de forma efectiva por escrito con otras personas.	X	

## 6. Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación al Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar con los integrantes de la organización o con los integrantes del área, empleando, liderazgo determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos organizacionales
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

## 7. Relaciones de Trabajo

<b>Relaciones internas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>Técnico de mantenimiento</b>	Coordinación de actividades
<b>Relaciones externas.</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
<b>N/A</b>	

## 8. Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	BACHILLER
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

## 9. Requisitos Generales

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>DISCAPACIDAD</b>
1-2 AÑOS	MASCULINO	18-24 AÑOS	SI
2-4 AÑOS	FEMENINO	25-30 AÑOS	NO
5 - 6 AÑOS	INDISTINTO	30 AÑOS O MÁS	PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD
NO NECESARIO		INDISTINTO	_____ %