



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR
COMPETENCIA Y PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA CARGOS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

Autores:

Barrera Bravo Pablo José

Vidal Vélez José Moisés

Director:

Mgt. María Paulina Cueva

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Esta tesis va para mis padres, Pablo y Maribel que con todo el cariño, paciencia y amor me han acompañado en este camino hasta el último instante, de igual manera a mis dos hermanas que siempre han sido un apoyo incondicional y a una persona muy especial que ha estado conmigo en las buenas y en las malas en todo este proceso.

Pablo Barrera

Esta tesis va a dedicada a mis padres Femando y Alexandra que con su esfuerzo, paciencia y cariño me han permitido alcanzar esta meta, sin su apoyo nada hubiese sido posible.

Moisés Vidal

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos los que han sumado en este proceso de mi vida, que me han enseñado durante varios años, a todos mis profesores que nos han dejado una buena enseñanza tanto en lo personal y profesional, un agradecimiento especial para nuestra Tutora Paulina Cueva y también a un gran profesor y amigo Carlos González

Pablo Barrera

Agradezco Mónica Rodas, a Anabelita y Verito por su apoyo, a Carlos González mi maestro, que a lo largo de estos años se ha convertido en mi amigo, por su vocación y amor a la enseñanza.

Moisés Vidal

RESUMEN

La siguiente investigación consistió en el levantamiento de perfiles por competencias para una empresa comercializadora de cuenca, realizando la metodología MPC (Modelamiento de Perfiles por Competencias) de Paredes & Asociados. El objetivo de esta investigación fue implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias para una empresa de motos, se realizó una investigación bibliográfica con la finalidad de adquirir mayor conocimiento teórico y técnico de la temática a tratar. Una vez finalizado esto se procedió al levantamiento de perfiles por competencias, mediante la recolección de datos con empleados. Se obtuvieron 14 perfiles por competencias basados en la realidad organizacional y las necesidades de la misma. Por último, se presentó una propuesta de evaluación de desempeño.

Palabras claves: Manual de funciones, MPC, Evaluación de desempeño

ABSTRACT

The following research consisted in the development of profiles of the motorcycle company K, using the methodology MPC (Modeling of Competency Profiles) of Paredes & Asociados. The objective of this research was to implement a human talent management model by competencies for a motorcycle company; bibliographic research was conducted to acquire more theoretical and technical knowledge of the subject to be addressed. Once this was completed, we proceeded to the development of competency profiles through data collection with employees. 14 competency profiles were obtained based on the organizational reality and the needs of the company. Finally, a performance evaluation proposal was presented.

Key words: Function manual, CPM, Performance evaluation.

Translated by:



Pablo Barrera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
TABLA DE ANEXOS	VII
CAPÍTULO 1	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Gestión del talento humano	1
1.2 Gestión de talento humano por competencias	2
1.3 Competencias según autores.....	3
1.4 Levantamiento de perfiles de cargo	4
1.5 Manual de funciones.....	5
1.6 Evaluación de desempeño	7
1.6.1 Tipos de evaluación de desempeño	8
1.6.1.1 Escalas gráficas.	8
1.6.1.2. Evaluación basada en objetivos.....	8
1.6.1.3 Evaluación basada en competencias	9
1.6.1.4. Evaluación de 90°	9
1.6.1.5 Evaluación de 180°	10

1.6.1.6. Evaluación 360°	10
CAPÍTULO 2	11
METODOLOGÍA.....	11
2.1 Tipo investigación.....	11
2.2 Objetivos.....	11
2.2.1 Objetivo General	11
2.2.2 Objetivos específicos.....	11
2.3 Población	12
2.4 Instrumento.....	12
2.5 Procedimiento	12
CAPÍTULO3	15
PRODUCTOS	15
3.1. Diagnóstico situacional de la empresa	15
3.1 MPC	16
3.1.1 Cargo Gerente Comercial.....	16
CAPÍTULO 4.....	20
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	20
CONCLUSIONES	22
RECOMENDACIONES	23
REFERENCIAS	24

ANEXOS	28
---------------------	-----------

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1 Cargo Coordinador de importaciones.....	28
ANEXO 2 Cargo Coordinador de Operaciones.....	32
ANEXO 3 Cargo Contador	36
ANEXO 4 Cargo Asistente contable y cartera	40
ANEXO 5 Cargo Asistente Contable.....	44
ANEXO 6 Cargo Asistente de marketing	47
ANEXO 7 Cargo Jefe Financiero	51
ANEXO 8 Cargo Mensajero.....	55
ANEXO 9 Asistente Financiero.....	58
ANEXO 10 Cargo Asistente de crédito y cobranzas	62
ANEXO 11 Cargo Jefe Retail.....	66
ANEXO 12 Cargo Jefe de ventas.....	69
ANEXO 13 Cargo Vendedor	72

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión del talento humano

Para Paredes (2015) la gestión de talento humano es la búsqueda y el desarrollo de las capacidades, no solo físicas, sino también intelectuales de cada uno de los integrantes que hacen parte de la organización, por medio de estrategias y procesos operativos, cuyo único objetivo es crear y mantener un modelo de cultura organizacional que permita alcanzar los objetivos propuestos, además de brindar satisfacción a los clientes y al talento humano de la empresa.

Mientras que para Pilatasig (2012) el talento humano es una parte primordial de la organización lo cual les permitirá alcanzar el perfeccionamiento de su desarrollo y de sus procesos.

Chiavenato (2010) afirma que la ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia el efecto que tiene en ellas, En

consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Éste es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones. En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente

1.2 Gestión de talento humano por competencias

Mena et al., (2019) define como la gestión del talento humano por competencias como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas.

Reinoso (2015) expone que la gestión por competencias es una herramienta estratégica que permitirá enfrentar los nuevos desafíos del mundo, debido que permitirá

elevanto a un nivel de excelencia las competencias de cada uno de los seres humanos, dependiendo de las necesidades presentadas, garantizando así el desarrollo potencial de los trabajadores de los que saben hacer a lo que podrían hacer

1.3 Competencias según autores

Para Reinoso (2015) las competencias no son más que las características fundamentales del hombre que indican su forma de comportamiento, de pensar, que generalizan varias situaciones permanecen por un largo tiempo.

Mena et al., (2019) define que la competencia es un conjunto de características propias de una persona (actitudes, capacidades, habilidades, destrezas), conocimientos que permiten realizar exitosamente cualquier actividad.

Las competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

Para Levoyer (2000) el concepto de competencias comprende tres aspectos. En primer lugar, el grado de cualificación de una persona, es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos, en pocas palabras lo que sabe. En segundo lugar, aflora su talento para el que hacer; es decir sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar, aflora su talante ante si mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus valores, sus gustos”.

Juan Pablo Díaz (2003) citando a Fernando Vargas, Fernando Casanova y Laura Montanaro (2001), define una competencia como "la capacidad de desempeñar

efectivamente una actividad laboral, movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone". Para este autor, el trabajo competente implica movilizar los atributos del empleado para facilitar su capacidad de solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" así: Un profesional es competente cuando es reconocidamente bueno en su práctica profesional. Implica la aceptación de una evaluación positiva por parte de su entorno social como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. (<http://www.perfildecompetencias.com/>)

Mientras que la Norma ISO 9001 en su versión del año 2000, en el numeral 6.2.2, recursos humanos, letra 39 dice: "La organización debe: (a) Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto. (b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. (c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas. (d) Asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad. (e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia"

1.4 Levantamiento de perfiles de cargo

Muñoz Pastor (2016) considera el levantamiento de perfiles de cargo como "La descripción de puestos basada en competencias, describe el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables: conocimientos, habilidades y/o comportamientos, que el trabajador posee para desempeñarse en el puesto."

Mientras que para Iturralde (2016) un idóneo levantamiento de perfil por competencias es necesario para el adecuado funcionamiento estructural e individual de los procesos, indaga maneras de situar o seleccionar a los postulantes adecuados en el cargo y perfil requerido por la empresa. Generando una optimización de recursos, repercutiendo en la mejora de productividad y satisfacción laboral.

1.5 Manual de funciones

Para Olivero (2013) el manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene normas y tareas que cada funcionario debe desarrollar en sus actividades diarias; el cual se elabora con base a los procedimientos y métodos que resumen las guías y orientaciones para ejecutar las labores cotidianas sin interferir con las capacidades intelectuales, ni en la libertad e independencia intelectual o profesional de sus trabajadores.

Mientras que Díaz Forero & Silva (2015) expresa que los manuales de funciones son la herramienta de la gestión humana para seleccionar, evaluar e informar al personal de la organización de las funciones, deberes y responsabilidades que deben tener cada uno en su puesto de trabajo, no obstante, en un manual de funciones por competencias, además de estipular todas las directrices que debe tener el empleado en su entorno, aborda el factor competencias que busca que el empleado de lo máximo de su capacidad ya sea físico como intelectual.

Para Chiavenato (2009) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada

de las funciones del cargo que hace el ocupante, la prioridad de la ejecución y los objetivos del cargo”.

El objetivo principal de este documento es suministrar la información necesaria de la empresa para alcanzar la máxima optimización de los recursos y el desarrollo de las tareas dispuestas a cada miembro de la institución (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005).

De acuerdo a la investigación de López (2012), los organigramas son un elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso dentro de la organización, ya que permiten identificar la misión y las responsabilidades de cada puesto, esto a su vez sirve como guía para identificar las competencias que el puesto requiere y llevar a cabo una óptima evaluación de desempeño.

Un manual de funciones, siendo una herramienta en la que se maneja las funciones y actividades que realiza cada empleado, es de suma importancia en el área de talento humano porque tiene que ver con el manejo del personal y con su bienestar dentro de la empresa.

Refiriéndose en sí a uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en la administración de talento humano que es la evaluación de desempeño, el manual de funciones ayuda a que se establezcan indicadores sobre los cuales un empleado pueda ser valorado en la ejecución de su trabajo. De igual manera, por su función unificadora evita también la dispersión y la dificultad de encontrar instrucciones de sus jefes o compañeros, disposiciones y tareas, evitando los malos entendidos al momento de realizar operaciones o al tomar decisiones (Gilli, 2007, p.p. 208-209). Por lo tanto, todo manual de funciones está formado por otros aspectos como el perfil de cargo con competencias que un puesto debe tener; también se puede describir la cadena de mando que el empleado debe respetar, todo esto con el fin de mejorar procesos como la evaluación del desempeño. Hay distintos tipos de

organizaciones por lo que, en este caso, también los manuales de funciones no son los mismos, ya que dependen de varios aspectos internos como las políticas o externos como la infraestructura, dependiendo del tipo de institución

1.6 Evaluación de desempeño

Un proceso muy importante en la Gerencia del Talento Humano, Ruiz (2004), “es la evaluación continua del empleado, mediante un sistema que no debe ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para que genere mejoras continuas”. Debida y responsablemente monitoreada y con la importancia que reviste al ser una herramienta que le permitirá al Gerente determinar la idoneidad del talento humano a su cargo, la Evaluación del Desempeño es un factor que le puede generar cambios en la organización; le permitirá determinar si con esos socios estratégicos a su cargo, son los que lo llevarán al camino hacia el éxito o si, por el contrario, es necesario diseñar acciones de mejora.

Camejo (2008) señala que la evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.

Chan (2012) indica que una evaluación del desempeño por competencias efectiva se basa en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y

cuantificable. Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto.

Para Zambrano (2016) la evaluación del desempeño es un instrumento fundamental con la que puede contar una empresa para garantizar un desarrollo en el desempeño del capital humano y como consecuencia de la empresa.

Mientras que (Mora, 2013) sugiere la evaluación de desempeño debe estar orientado a un lado más humano, ya que por lo general se mira a la evaluación de desempeño como una herramienta enfocada a la obtención de datos, y no como un instrumento que genere motivación al individuo.

1.6.1 Tipos de evaluación de desempeño

1.6.1.1 Escalas gráficas.

Villagrán (2014) define a las escalas graficas como “una tabla de doble asiento donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.”

Para Pérez (2011) esta es una de las herramientas más aplicadas y difundidas, figuradamente es el método más básico, a pesar de ellos su aplicación requiere ciertos cuidados con la finalidad de no caer en la subjetividad y juzgamiento del personal evaluador.

1.6.1.2. Evaluación basada en objetivos

Almeida (2016) “La evaluación por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas,

en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos y para cada gerente y empleado.”

Brazzolotto (2012) La metodología fundamentada en los resultados, valoran los logros obtenidos por los empleados, los resultados que logran en el trabajo. Entre sus ventajas podemos encontrar la objetividad que tiene en relación a otros métodos, esta se ven evidenciadas en cifras alcanzadas, obteniendo menor participación de la subjetividad

1.6.1.3 Evaluación basada en competencias

Citando a Varela (2011) la evaluación del desempeño por competencias genera la oportunidad mostrar la presencia de conductas apropiadas, y está apoyado en la evaluación de habilidades y destrezas concretas más que en juicios generales.

Por otro lado, Mejía (2012) afirma que este tipo de evaluación añaden a las usuales evaluaciones la evaluación de conductas indispensables a la hora de realizar determinadas actividades y funciones, una buena evaluación de desempeño valorara el comportamiento y accionar de las personas dentro del puesto de trabajo, basado en lineamientos determinados y objetivos que generan información cuantificable.

1.6.1.4. Evaluación de 90°

Para Varela (2011) La evaluación de desempeño de 90° es una herramienta que implementa para el análisis de un colaborador o en un ámbito laboral, en relación con individuos que se sitúan en un nivel jerárquico jefes- subalternos.

Por otro lado, Ayala & Rodríguez (2021) menciona que la evaluación del desempeño propiamente dicha de 90 ° grados se aplica para valorar a un individuo en el ámbito laboral, generando mayor interés en objetivos y competencias.

1.6.1.5 Evaluación de 180°

Brito & Naranjo (2019) “La evaluación puede definirse como una elección inmediata entre la evaluación 360 grados y el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado. Para identificarlo de mejor manera se presenta una gráfica que ilustra la evaluación 180 grados”

1.6.1.6. Evaluación 360°

Varela (2011) afirma que la evaluación de 360 grados es una forma coordinada para obtener diferentes perspectivas de colaboradores con relación al desempeño de un trabajador en particular, de las áreas y departamentos de las empresas, esto facilita la implementación de esta herramienta en distintas formas con el objetivo de mejorar los resultados de la empresa

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Tipo investigación

El presente proyecto es una investigación posee un enfoque mixto, tiene un enfoque cualitativo debido a la recolección de datos no fue con un herramienta medible y cuantificable, y cuantitativa por la metodología para la obtención de los perfiles si es una metodología medible que permite calificar en relación a tres factores que son frecuencia, complejidad y la consecuencia de error en las tareas, con un alcance descriptivo, con diseño no experimental debido a existió manipulación de variables, con un corte transversal ya que se realizo en tiempo determinado período de tiempo de manera única.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Levantar de perfiles por competencia y propuesta de evaluación de desempeño para cargos de una empresa comercializadora de la ciudad de cuenca.

2.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en el departamento de recursos humanos.
- Elaborar el perfil del cargo por competencias.
- Elaborar la evaluación del desempeño por competencias

2.3 Población

Para la presente investigación se tomó en cuenta la población total de la empresa, siendo estas 16 personas, por lo tanto, se levantaron 16 perfiles de cargo distintos. No existieron criterios de exclusión.

2.4 Instrumento

Para el levantamiento de perfiles de cargos fue implementada la metodología MPC (Modelado de Perfiles por Competencias) propuesta por Paredes & Asociados, herramienta que admite el análisis y descripción de actividades y funciones de los cargos, que tiene como objetivo la recolección de datos para la obtención de un sistema de recursos humanos basado en competencias

Este instrumento es aplicado en su totalidad a todo el personal, una vez levantado los MPC los colaboradores se hace la entrega del MPC de su cargo que le permitirá saber cuáles son las actividades inherentes a sus cargos, las actividades esenciales, y los conocimientos y habilidades de estos.

2.5 Procedimiento

Se realizó diagnóstico situacional de la empresa mediante una entrevista semi estructurada, una vez finalizada la entrevista se realizó el levantamiento de perfiles con el asesoramiento del experto en el cargo. Finalizado el levantamiento de perfiles se realizó una propuesta de evaluación de desempeño.

Pasos para realizar el MPC:

- Se realizó una entrevista con personal responsable del cargo o con expertos que conocieran las actividades y funciones que cada persona desempeña.

- Una vez la persona encargada o experto nos describiera las actividades se procedió a enlistar cada actividad con verbos infinitivos.
- Finalizada esta acción el siguiente paso fue la puntuación de cada actividad mediante la siguiente escala de calificación:

Grado	FR=Frecuencia	CO=Ejecución errada o omisión de la actividad	CM=Complejidad de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (Bimestral, semestral, anual)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

El personal y los expertos calificaron cada actividad, una vez concluido este paso se procedió a implementar la fórmula necesaria para identificar las actividades esenciales de cada cargo, la fórmula usada es la siguiente:

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

Identificadas las actividades esenciales se procedió a analizar que conocimientos y destrezas eran necesarios para poder ejecutar de manera adecuada las actividades antes

mencionadas, también se tomó en cuenta la experiencia y el nivel académico necesario para cada cargo.

CAPÍTULO3

PRODUCTOS

3.1. Diagnóstico situacional de la empresa

La empresa “K” fundada en 2003 la empresa se dedica a la venta y distribución de motocicletas Kawasaki y accesorios. La empresa en la actualidad está formada por 15 personas, estas se encuentran repartidas en personal administrativo y operativo.

La empresa solo cuenta con único perfil actualizado que es dirigido para el personal operativo que en este es el mecánico. No se han realizado actualizaciones recientes dentro de las actividades del personal debido a que este se ha ido incrementando paulatinamente, repartiendo actividades sin ninguna metodología clara.

Kawasaki tiene tres niveles jerárquicos comprendidos por una gerencia, jefaturas y subalternos.

Las funciones y actividades del personal no poseen un manual formal que delimite las responsabilidades del personal de la empresa, generando confusión dentro del personal.

3.1 MPC

3.1.1 Cargo Gerente Comercial

	PERFIL DEL CARGO
	Gerente Comercial

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Gerente Comercial
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Departamento Comercial

2. Misión del Cargo:

Liderar acciones de consecución de distribuidores y clientes, supervisar, acompañar en actividades comerciales y generar políticas de fidelización con la empresa.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Planificar y supervisar en todos los puntos de ventas de locales comerciales	2	4	3	14
Gestionar y atender requerimientos de los clientes de la empresa, desde la negociación hasta la entrega de cada pedido, trámites administrativos y gestión del crecimiento	5	4	3	19
Buscar y fomentar el crecimiento horizontal y vertical en busca de máxima cobertura.	4	4	3	16
Elaborar de presupuestos mensuales y anuales	5	4	2	13
Supervisar de actividades de venta y gestión de cartera	5	5	2	15

Coordinar y supervisar el cumplimiento de agendas de supervisores.	5	5	3	20
Generar estrategias de comunicación y su debida implementación, generador estratégico de tráfico a locales	1	4	2	9
Analizar de data del mercado de motos	2	3	2	8
Velar por el cumplimiento en retail y empresas públicas y privadas.	4	3	2	10

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Gestionar y atender requerimientos de los clientes de la empresa, desde la negociación hasta la entrega de cada pedido, trámites administrativos y gestión del crecimiento.	Administración	Orientación al cliente interno y externo
	Procesos	Monitoreo y control.
Buscar y fomentar el crecimiento horizontal y vertical en busca de máxima cobertura.	Estrategias de mercado	Orientación a resultados
	Desarrollo organizacional	Liderazgo
Supervisar actividades de venta y gestión de cartera.	Ventas	Manejo de recursos financieros
	Cartera	Monitoreo y control.
Coordinar y supervisar el cumplimiento de agendas de supervisores.	Procesos	Capacidad de planificación y organización
	Manejo de personal	Liderazgo

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ing. Comercial o Lic. Administración en empresas.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S	C	Destrezas	S	C	Saber Ser	S	C
Gestionar y atender requerimientos de los clientes de la empresa, desde la negociación hasta la entrega de cada pedido, trámites administrativos y gestión del crecimiento.	Incrementar anualmente el 15% de fidelización de clientes.	Administración	X		Orientación al cliente interno y externo	X		Organizado	X	
		Procesos	X		Monitoreo y control.	X		Iniciativa	X	
Buscar y fomentar el crecimiento horizontal y vertical en busca de máxima cobertura.	Presentar y aplicar planificación anual del departamento generando un 15 % de incremento de cobertura nacional	Estrategias de mercado	X		Orientación a resultados	X		Dedicado	X	
		Desarrollo organizacional	X	X	Liderazgo	X		Iniciativa	X	
Supervisar actividades de venta y gestión de cartera.	Incrementar el 10% anual de productividad de las áreas de ventas y cartera	Ventas	X	X	Manejo de recursos financieros	X		Líder	X	
		Cartera	X		Monitoreo y control.	X			X	
Coordinar y supervisar cumplimiento de agendas de supervisores.	Cumplir el 90% de la agenda semanal con 0% de errores.	Procesos	X		Capacidad de planificación y organización	X		Organizado	X	

		Manejo de personal	X	X	Liderazgo	X	Lider	X	
--	--	--------------------	---	---	-----------	---	-------	---	--

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el presente capítulo se realizará la propuesta de evaluación de desempeño basada en las necesidades de la organización.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre:

Cargo: Gerente General

Fecha de Evaluación:

Cédula:

Fecha de ingreso:

Evaluador:

INSTRUCCIONES

La siguiente evaluación, es una evaluación de desempeño que tiene como objetivo identificar cuál es el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa. Lea atentamente cada uno de los ítems y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. Agradecemos su colaboración.

ESCALA DE CALIFICACIÓN

5. Siempre
4. Casi siempre
3. Algunas veces
2. Casi nunca
1. Nunca

CONOCIMIENTOS DEL CARGO

1	El evaluado demuestra tener conocimientos en Cartera	
2	El evaluado demuestra tener conocimiento en Ventas	
3	El evaluado demuestra tener conocimientos en Estrategias de mercado	
4	El evaluado demuestra tener conocimientos en procesos y manejo de personal	
5	El evaluado de nuestra tener conocimientos en Desarrollo organizacional y administración	

DESTREZAS DEL CARGO

6	El evaluado demuestra orientación al cliente interno y externo	
7	El evaluado demuestra orientación a los resultados	
8	El evaluado demuestra capacidad de planificación y organización	
9	El evaluado demuestra manejar de recursos financieros	

10	El evaluado demuestra liderazgo	
-----------	---------------------------------	--

INDICADORES DE GESTIÓN		
	<p>Escala de calificación de indicadores de gestión.</p> <p>5. Cumple a tiempo y en totalidad con el indicador 4. Cumple un 90% de la meta en el tiempo estimado. 3. Cumple con el 90% de la meta en mayor tiempo del esperado 2. Cumple con el 50% de la meta y presenta resultado fuera de tiempo. 1. No cumple con la meta.</p>	
11	El evaluado ha logrado incrementar un 15% la fidelización de los clientes de la empresa	
12	El evaluado ha aplicado toda su planificación anual incrementando un 15% la cobertura nacional	
13	El evaluado ha logrado incrementar un 10% de la productividad de las áreas de ventas y cartera	
14	El evaluado cumple con toda su agenda semanas sin errores	

PUNTAJE TOTAL

RESULTADOS		
Del 0 al 32 punto de la nota total:	Desempeño deficiente	
De 33 a 43 puntos de la nota total:	Desempeño medio	
De 44 a 54 puntos de la nota total:	Desempeño satisfactorio	
Del 55 a 70 puntos de la nota total:	Desempeño eficiente	

CONCLUSIONES

Se concluye que la gestión de talento humano es un conjunto de procesos y herramientas que buscan el desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta que el principal recurso de las empresas es el capital humano, el manejo de este es primordial dentro una organización.

La gestión de talento humano por competencias es una metodología que permite el desarrollo de la empresa mediante el perfeccionamiento de las competencias y habilidades del personal, esta metodología está enfocada en distintos ejes que garantizan una mayor efectividad en la productividad y realización de actividades. Los ejes fundamentales están basados en el saber, el saber hacer y el saber ser, refiriéndose a los conocimientos, habilidades – destrezas y personalidad necesarias para los cargos.

Se pudo evidenciar que la empresa no contaba con perfiles de cargos, por ende, sus colaboradores no poseían una visión clara sobre las actividades y las funciones inherentes a sus cargos, generando confusión en ellos. Por esta razón la presente investigación permitirá un mejor organización y distribución de tareas.

Por otro lado, la propuesta de evaluación de desempeño permitirá la apreciación del rendimiento laboral de los colaboradores.

Finalmente se puede concluir que la implementación de la metodología MPC en la empresa servirá de apoyo para el desempeño efectivo de los colaboradores, delimitando sus actividades y generando grandes beneficios que permitirán un desarrollo organizacional a largo plazo para la empresa.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el trabajo en la empresa de moto k se recomienda lo siguiente:

Socializar el manual de funciones y perfiles de cargo con los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que estos tengan conocimiento pleno sobre las actividades, funciones, conocimientos y habilidades necesarias de su cargo.

Actualizar periódicamente manuales de funciones en base a los requerimientos de la empresa, para delimitar y conocer claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo, que permitan un mejor manejo de tiempos y procesos.

Aplicar la propuesta de evaluación de desempeño, esta deberá ser implementada después de una previa socialización y capacitación al personal, garantizando así la correcta ejecución de esta. Esto generará una verdadera participación de los colaboradores disminuyendo así resistencias e involucrando al personal, lo que promueve una cultura de evaluación para la empresa.

Implementar políticas de evaluación de desempeño periódicas, buscando generar una cultura de evaluación, estas políticas deberán estar basadas en los objetivos deseados a nivel organizacional.

Generar planes de capacitación en relación con los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño.

REFERENCIAS

- Angulo Paredes, O. P. (2015). Gestión por competencias y desempeño del talento humano en las áreas críticas de las pequeñas y medianas empresas del sector informático, cantón Babahoyo provincia de los ríos año 2015.
- Almeida, A. (Febrero de 2016). Universidad de Sotavento. Obtenido de Universidad de Sotavento: <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0743781/0743781.pdf>
- Ayala, J. A., & Rodríguez, S. M. (2021). Repositorio UDA. Obtenido de Repositorio UDA: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10854/1/16396.pdf>
- Brazzolotto, S. (2012). Repositorio Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Cuyo: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Brito, A., & Naranjo, M. (2019). Repositorio PUCE. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17962/DISERTACI%c3%93N%20ANDREA%20BRITO%20-%20CRISTINA%20NARANJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos HUMANOS. https://www.researchgate.net/profile/Armando-Camejo/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competicencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos/links/5b1c3994aca272021cf47045/El-Modelo-de-Gestion-por-Competicencias-y-La-Ev

Chiavenato, I. (2010). Gestión del Talento Humano. Retrieved 01 13, 2022, from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38662879/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642101803&Signature=QIBHN72ERfaSIffFndWCSxOEUePbdjb5XW3nzOPfj8HT6xQVb~DtXKasGAb6gKIZE1DgTFskTt54dvgUTGKNLHZ5pdo4wW0453x0bsHwtRKrpz9G3X>.

Díaz Forero, A., & Silva, A. (2015). Manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda. Ciencia Unisalle. Retrieved January 13, 2022, from https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=administracion_de_empresas.

Florez (2013). Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Retrieved January 13, 2022, from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Importancia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Jaume, F. (2012). La evaluación desempeño individual. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gTRoFSGl_0EC&oi=fnd&pg=PA193&dq=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+por+competencias&ots=TeoAs4Z368&sig=goJSltONzBstaCntFi0u7-C1rRY#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20por%20competencias&f=false

- Mejía, Y. (Octubre de 2012). Repositorio Universidad Rafael Landívar. Obtenido de Repositorio Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Mena, R. Á., Freire, J., Sinaluisa, M., & Mena, Á. (2019). Visor Redalyc - Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. Redalyc. Retrieved January 13, 2022, from <https://www.redalyc.org/journal/816/81662532010/>
- Mora, F. A. (2013). Universidad Andina Simón Bolívar. obtenido de universidad andina simón bolívar: <https://core.ac.uk/download/pdf/159772984.pdf>
- Olivero Medina, L. F. (2013). Diseño de un manual de funciones por competencias como instrumento de trabajo para los funcionarios de la alianza colombo francesa de Cartagena.
- Pérez, D. B. (2011). Repositorio uce. Obtenido de Repositorio uce: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1675/1/T-UCE-0007-38.pdf>
- Pilatasig Sarco, J. S. (2012). La gestión del talento humano y la productividad de la empresa agua bascún de la ciudad de baños”. DSpace Principal Uwiener. Retrieved January 13, 2022, from <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Reinoso Lara, M. G. (2015). “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del hospital básico píllaro. Repositorio UTA. Retrieved January 13, 2022, from <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13269/1/MG-GP-2513.pdf>
- Revista Ekos. (2013, November 1). Gestión del talento humano en Ecuador | Ekosnegocios. Revista Ekos. Retrieved January 13, 2022, from

Varela, J. (Octubre de 2011). Repositorio UPS. Obtenido de Repositorio UPS:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>

Villagrán, A. (Febrero de 2014). Repositorio UTA. Obtenido de Repositorio UTA:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7736/1/170%20o.e..pdf>

Zambrano, J. H. (OCTUBRE de 2016). Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ecoseguro de la ciudad de Babahoyo. Reportario Institucional.UNIANDES.
Obtenido de Reportario Institucional UNIANDES:
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7475/1/TUBADM045-2016.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1 Cargo Coordinador de importaciones

	PERFIL DEL CARGO
	Coordinador de Importaciones

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	COORDINADOR DE IMPORTACIONES
DEPARTAMENTO O/ÁREA:	Departamento de Importaciones

2. Misión del Cargo:

Gestionar documentos de control previo para importación brindando acompañamiento al proveedor e interlocutores de comercio exterior, además de la difusión de la legalidad necesaria con incidencia en el giro del negocio en materia de comercio exterior.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Elaborar recursos necesarios para acompañamiento de gestión de comercio exterior con el proveedor, forwarders, navieras, aseguradora, transportistas, custodios, candados, entre otros interlocutores de comercio exterior.	2	4	3	14
Proveer de información y de documentos de control previo para operatividad de comercio exterior.	5	4	2	13

Identificar y clasificación de documentación de importación previo nacionalización	1	4	2	9
Supervisar que los bienes se hayan entregado oportuna y correctamente.	2	3	2	8
Ingresar y creación de mercadería de inventario	1	3	2	7
Preparar, analizar y validar los documentos de importación	2	2	2	6

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Elaborar recursos necesarios para acompañamiento de gestión de comercio exterior con el proveedor, forwarders, navieras, aseguradora, transportistas, custodios, candados, entre otros interlocutores de comercio exterior.	Comercio Exterior	Construcción de relaciones de negocio
	Importaciones	Orientación a resultados
Proveer de información y de documentos de control previo para operatividad de comercio exterior.	Comercio Exterior	Búsqueda de información
	Documentos e Información de importaciones	Manejo de información

Identificación y clasificación de documentación de importación previo nacionalización	Clasificación De documentos	Planificación y organización
	Nacionalización de importaciones	Manejo de información
Supervisar que los bienes se hayan entregado oportuna y correctamente.	Procesos	Orientación a resultados
	Logística	Dirección de equipos de trabajo

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	x	Estudios Internacionales y Comercio exterior
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 2 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		C		Destrezas	S		C		Saber Ser	S		C	
Elaborar recursos necesarios para acompañamiento de gestión de comercio exterior con el proveedor, forwarders, navieras, aseguradora, transportistas, custodios, candados, entre otros interlocutores de comercio exterior.	Elaborar semestralmente planes de gestión para el acompañamiento de comercio exterior	Comercio Exterior	X				Construcción de relaciones de negocio	X	X	Ordenado	X					
		Importaciones	X	X			Orientación a resultados	X		Organización	X					

Proveer de información y de documentos de control previo para operatividad de comercio exterior.	Proveer semanalmente todos los documentos de importación y comercio exterior de la empresa	Comercio Exterior	X		Búsqueda de información	X	X	Auto control.	X	
		Documentos e Información de importaciones	X	X	Manejo de información	X	X	Íntegro	X	
Identificar y clasificación de documentación de importación previo nacionalización\	Clasificación mensual de toda la documentación de importación y nacionalización de mercadería de la empresa	Clasificación De documentos	X	X	Planificación y organización	X		Cooperación.	X	
		Nacionalización de importaciones	X		Manejo de información	X	X	Adaptable y flexible.	X	
Supervisar que los bienes se hayan entregado oportuna y correctamente.	Supervisar todos los bienes mensualmente y chequeo de mercadería ingresada a la empresa	Procesos	X		Orientación a resultados	X	X	Detallista.	X	
		Logística	X		Dirección de equipos de trabajo	X	X	Analítico.	X	

ANEXO 2 Cargo Coordinador de Operaciones

	PERFIL DEL CARGO
	Coordinador de Operaciones

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Coordinador de Operaciones
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Departamento de operaciones

2. Misión del Cargo:

Responsable de gestionar a nivel estratégico todos los recursos y procesos logísticos de la empresa. Esto con la finalidad de lograr logísticos planteados en la cadena de suministro.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Velar por la realización de entregas eficientes, es decir, que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado y con costo competitivo	2	4	3	14
Buscar oportunidades de mejora continua en el transporte logístico, con la finalidad de optimizar el servicio al cliente, la rentabilidad empresarial y la productividad.	5	4	2	13
Supervisar a los transportistas y aportar soluciones en tiempo real, en caso de haber algún incidente durante la entrega.	1	4	2	9

Dirigir todos los procesos operativos asociados a la dirección de tráfico y logística de transporte. Velar por la realización de entregas eficientes, es decir, que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado.	2	3	2	8
Hacer revisiones para asegurarse que el inventario físico esté correctamente registrado en la contabilidad de la empresa.	1	3	2	7
Vigilar que los productos sean organizados de acuerdo a sus características, lotes, practicidad para el despacho, entre otros criterios.	1	3	1	4

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Velar por la realización de entregas eficientes, es decir, que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado.	Procesos	Capacidad de planificación y organización
	Transporte	Orientación al cliente
Buscar oportunidades de mejora continua en el transporte logístico, con la	Servicio al cliente	Desarrollar la relación con clientes

finalidad de optimizar el servicio al cliente, la rentabilidad empresarial y la productividad.	Administración	Orientación al cliente
Supervisar a los transportistas y aportar soluciones en tiempo real, en caso de haber algún incidente durante la entrega.	Logística	Dirección de equipos
	Servicio al cliente	Resolución de conflictos
Dirigir todos los procesos operativos asociados a la dirección de tráfico y logística de transporte.	Procesos	Orientación a resultados
	Logística de Transporte	Productividad

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	x	Lcdo. En Administración de Empresas
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 2 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		C		Destrezas	S		C		Saber Ser	S		C	
Velar por la realización de entregas eficientes, es decir, que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado.	Disminución de tiempos de entrega de un 20% anual	Procesos		X			Capacidad de planificación y organización	X				Organizado	X			
		Transporte	X		X		Orientación al cliente	X				Disciplina	X			

Buscar oportunidades de mejora continua en el transporte logístico, con la finalidad de optimizar el servicio al cliente, la rentabilidad empresarial y la productividad.	Incremento de un 25% anual de satisfacción al cliente	Servicio al cliente	X		Desarrollar la relación con clientes	X	X	Afabilida d	X	
		Administración	X	X	Orientación al cliente	X		Empático	X	
Supervisar a los transportistas y aportar soluciones en tiempo real, en caso de haber algún incidente durante la entrega.	Disminución de entrega de un 10% anual de errores en entregas a nivel nacional	Logística	X	X	Dirección de equipos	X		Cooperación.	X	
		Servicio al cliente	X		Resolución de conflictos	X		Adaptable y flexible.	X	
Dirigir todos los procesos operativos asociados a la dirección de tráfico y logística de transporte.	Dirigir oportunamente la logística de transporte y tráfico de productos de la empresa con los procesos operativos autorizados	Procesos	x		Orientación a resultados	X		Detallista.	X	
		Transporte	X		Productividad	X		Analítico	X	

ANEXO 3 Cargo Contador

	PERFIL DEL CARGO
	Contador

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Contador
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Departamento Administrativo y Financiero

2. Misión del Cargo:

Verificar y registrar información para la elaboración de los estados financieros.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Llevar a cabo procesos contables y financieros con el fin de satisfacer la realidad administrativa y contable de la Empresa	5	4	3	17
Administrar sistemas de información económica y financiera.	5	3	3	14
Desarrollar políticas de control interno, pautas y procedimientos para las actividades tales como la administración del presupuesto, dinero en efectivo y la gestión de crédito, y la contabilidad.	2	3	4	14
Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios	4	3	3	13

para el cumplimiento de los objetivos del área.				
Supervisar a los empleados que realizan la presentación de informes financieros, contabilidad, facturación, cobros, nóminas, presupuestos y funciones.	4	3	3	13
Realizar controles de gestión y evaluaciones de control interno de la situación de la empresa.	4	2	3	10
Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la Institución.	4	3	2	10
Elaborar el balance de los libros financieros.	2	3	2	8
Coordinar y dirigir la planificación financiera, presupuestos de adquisiciones, o actividades de inversión de la totalidad o parte de una organización.	3	2	2	7

FR= Frecuencia

FORMULA DE CALCULO

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas	
Trabajo en equipo	
Iniciativa	

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
-------------------------------	----------------------	------------------

Llevar a cabo procesos contables y financieros con el fin de satisfacer la realidad administrativa y contable de la Empresa	Contabilidad	Manejo de recursos financieros
	Procesos	Capacidad de planificación y organización
Administrar sistemas de información económica y financiera.	Finanzas	Metodología para la calidad
	Economía	Integridad
Desarrollar políticas de control interno, pautas y procedimientos para las actividades tales como la administración del presupuesto, dinero en efectivo y la gestión de crédito, y la contabilidad.	Legislación vigente	Gerenciamiento
	Contabilidad	Orientación a resultados
Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área.	Procesos	Trabajo en equipo centrado en objetivos
	Administración	Orientación a resultados

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contador/Economista.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		Destrezas	S		Saber Ser	S		C	
			S	C		S	C		S	C		

Administrar sistemas de información económica y financiera.	Llevar un reporte semanalmente de la situación financiera y económica	Contabilidad	X		Manejo de recursos financieros	X		Disciplina	X	
		Procesos	X		Capacidad de planificación y organización	X	X	Adaptable y flexible.	X	
Llevar a cabo procesos contables y financieros con el fin de satisfacer la realidad administrativa y contable de la Empresa	Mantener una actualización diaria del libro contable	Finanzas	X		Metodología para la calidad	X	X	Auto control.	X	
		Economía	X		Integridad	X	X	Honestidad	X	
Diseñar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área.	Diseñar mensualmente un plan de trabajo para lograr los objetivos contables, financieros y económicos	Legislación vigente	X	X	Gerenciamiento	X	X	Detallista.	X	
		Contabilidad	X		Orientación a resultados	X		Análítico	X	
Desarrollar políticas de control interno, pautas y procedimientos para las actividades tales como la administración del presupuesto, dinero en efectivo y la gestión de crédito, y la contabilidad.	Verificar trimestralmente el cumplimiento de las pautas de administración financiera y económica.	Técnicas contables	X		Trabajo en equipo centrado en objetivos	X		Enfocado	X	
		Administración	X	X	Orientación a resultados	X		Integridad	X	

ANEXO 4 Cargo Asistente contable y cartera

	PERFIL DEL CARGO
	ASISTENTE CONTABLE Y CARTERA

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE CONTABLE Y CARTERA
DEPARTAMENTO O/ÁREA:	CONTABILIDAD

2. Misión del Cargo:

Verificar y registrar información para la elaboración de los estados financieros

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Llevar a cabo procesos contables y financieros con el fin de satisfacer la realidad administrativa y contable de la Empresa	5	4	3	17
Administrar sistemas de información económica y financiera.	5	3	3	14
Desarrollar políticas de control interno, pautas y procedimientos para las actividades tales como la administración del presupuesto, dinero en efectivo y la gestión de crédito, y la contabilidad.	2	3	4	14
Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios	4	3	3	13

para el cumplimiento de los objetivos del área.				
Supervisar a los empleados que realizan la presentación de informes financieros, contabilidad, facturación, cobros, nóminas, presupuestos y funciones.	4	3	3	13
Realizar controles de gestión y evaluaciones de control interno de la situación de la empresa.	4	2	3	10
Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la Institución.	4	3	2	10
Elaborar el balance de los libros financieros.	2	3	2	8
Elaborar borradores de informes para requerimientos por auditoria	3	2	2	7

**FORMULA DE
CALCULO**

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Llevar a cabo procesos contables y financieros con el fin de satisfacer la realidad administrativa y contable de la Empresa	Financieros	Manejo de recursos financieros
	Contabilidad	Calidad de trabajo

Administrar sistemas de información económica y financiera.	Administración	Búsqueda de información
	Contabilidad	Manejo de recursos financieros
Desarrollar políticas de control interno, pautas y procedimientos para las actividades tales como la administración del presupuesto, dinero en efectivo y la gestión de crédito, y la contabilidad.	Ley vigente	Búsqueda de información
	Gestión de procesos	Orientación a resultados
Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área.	Procesos contables	Calidad de trabajo
	Administración	Orientación a resultados

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contador /Economista.
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos		Destrezas	Saber Ser				
		S	C		S	C	S	C	
Administrar sistemas de información económica y financiera.	Presentar un semestral de la situación financiera y económica de empresa con 0% de errores	Financieros	X	X	Manejo de recursos financieros	X		X	
		Contabilidad	X		Calidad de trabajo	X	Adaptable y flexible	X	
Llevar a cabo procesos contables y financieros con el fin de satisfacer la realidad administrativa y contable de la Empresa	Mantener una actualización diaria del libro contable con 0% de errores	Administración	X		Búsqueda de información	X	Auto control.	X	
		Contabilidad	X	X	Manejo de recursos financieros	X	Íntegro	X	
Diseñar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área.	Diseñar anualmente el plan de trabajo incrementando un 5% anual de productividad	Ley vigente	X		Búsqueda de información		X	Detallista.	X
		Gestión de procesos	X		Orientación a resultados	X	Análítico.	X	
Desarrollar políticas de control interno, pautas y procedimientos para las actividades tales como la administración del presupuesto, dinero en efectivo y la gestión de crédito, y la contabilidad.	0% de errores en administración presupuestaria anual.	Procesos contables	X		Calidad de trabajo	X	X	Extroversión	X
		Administración	X	X	Orientación a resultados	X		Afabilidad.	X

ANEXO 5 Cargo Asistente Contable

	PERFIL DEL CARGO
	ASISTENTE CONTABLE

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE CONTABLE
DEPARTAMENTO /ÁREA:	DEPARTAMENTO FINANCIERO

2. Misión del Cargo:

Verificar y registrar información para la elaboración de los estados financieros

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Efectuar el pago correspondiente a proveedores de la empresa	5	4	3	17
Realizar el pago y depósito de cheques	5	3	3	14
Mantener al día el flujo de caja de la empresa	2	3	4	14
Realizar el manejo de caja con los respectivos bancos	4	3	3	13
Realizar el ingreso de compras de la empresa	4	3	3	13
Generar las retenciones de cada transacción contable	4	2	3	10
Revisar de la cuenta de los proveedores	4	3	2	10
Revisar y manejo de caja chica de las agencias	2	3	2	8

Gestionar la solicitud y de gastos de viaje de la empresa	3	2	2	7
---	---	---	---	---

FORMULA DE CALCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Efectuar el pago correspondiente a proveedores de la empresa	Pagos	Manejo de recursos financieros
	Manejo de proveedores	Integridad
Realizar el pago y depósito de cheques	Contabilidad	Calidad de trabajo
	Pagares	Integridad
Mantener al día el flujo de caja de la empresa	Facturación	Manejo de recursos financieros
	Caja	Integridad
Realizar el manejo de caja con los respectivos bancos	Caja	Manejo de recursos financieros
	Arqueos	Calidad de trabajo

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		

Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contador
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 2 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos		Destrezas	Saber Ser				
		S	C		S	C			
Efectuar el pago correspondiente a proveedores de cartera	Llevar un reporte semanalmente de la situación financiera y económica	Pagos	X	X	Manejo de recursos financieros	X		X	
		Manejo de proveedores	X		Integridad	X	Adaptable y flexible	X	
Realizar el pago y depósito de cheques	Mantener una actualización diaria del libro contable conforme a los pagos de cheques	Contabilidad	X	X	Calidad de trabajo	X	Auto control.	X	
		Pagares	X	X	Integridad	X	Íntegro	X	
Mantener al día el flujo de caja de la empresa	0% de errores en cuadros de caja diarios	Facturación	X		Manejo de recursos financieros	X	X	Detallista.	X
		Caja	X		Integridad	X	Análítico.	X	
Realizar el manejo de caja con los respectivos bancos	Presentar trimestralmente reporte de manejo de caja con bancos con 0% de errores	Caja	X		Manejo de recursos financieros	X		Extroversión	X
		Arqueos	X	X	Calidad de trabajo	X		Afabilidad.	X

ANEXO 6 Cargo Asistente de marketing

GASGUA S. A	PERFIL DEL CARGO
	Asistente de Marketing

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE MARKETING
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Departamento de Marketing

2. Misión del Cargo:

Gestionar la imagen y marca de la empresa. Diseñar, ejecutar y supervisar las estrategias de marketing, para lo que colabora estrechamente con otras áreas de la compañía como comunicación, marketing, finanzas o comercial.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	C M	Total
Destacar el valor de mercado o ventaja competitivas de la marca mediante el uso de estrategias de mercadeo	2	4	3	14
Establecer una hoja de ruta para la marca y diseñar y ejecutar campañas y material a nivel de comunicación y marketing	5	4	2	13
Gestionar presupuestos con el área de Trade Marketing	1	4	2	9
Diseñar planes estratégicos de mercado para potenciar la marca en los diferentes sectores	2	3	2	8

**FORMULA DE
CALCULO**

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad **Total = FR + (CO * CM)**

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Destacar el valor de mercado o ventaja competitivas de la marca	Marketing	Manejo de relaciones de negocio
	Mercado	Innovación
Establecer una hoja de ruta para la marca y diseñar y ejecutar campañas y material a nivel de comunicación y marketing	Comunicación efectiva	Planificación y organización
	Marketing y Branding	Desarrollo de redes inteligentes
Gestionar presupuestos con el área de Trade Marketing	Administración	Manejo de recursos financieros
	Presupuestos	Innovación
Dar soporte y diseñar conjuntamente planes estratégicos de mercado para potenciar la marca en los diferentes sectores	Estrategias de mercado	Capacidad de planificación y organización
	Marketing	Trabajo en equipo centrado en objetivos

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		

Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ingeniero en Marketing
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 2 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		Destrezas	S		Saber Ser	S	
			S	C		S	C		S	C
Destacar el valor de mercado o ventaja competitivas de la marca	Crear anualmente la planificación del departamento	Marketing	X		Manejo de relaciones de negocio		X	Extroversión	X	
		Mercado	X	X	Innovación	X		Afabilidad.	X	
Establecer una hoja de ruta para la marca y diseñar y ejecutar campañas y material a nivel de comunicación y marketing	Crear semanalmente hoja de ruta, con un cumplimiento de la misma de un 80%	Comunicación efectiva	X		Planificación y organización	X		Auto control.	X	
		Marketing y Branding	X	X	Desarrollo de redes inteligentes	X		Íntegro	X	
Gestionar presupuestos con el área de Trade Marketing	Presentar informe trimestral de la ejecución presupuestaria con un 0% de error	Administración	X	X	Manejo de recursos financieros	X		Cooperación.	X	
		Presupuestos	X		Innovación	X		Adaptable y flexible.	X	
Diseñar planes estratégicos de mercado para potenciar la marca	Aplicar planificación anual de estrategias de mercado, con	Estrategias de mercado	x		Capacidad de planificación y organización	X		Detallista.	X	

en los diferentes sectores	un incremento del 15% de clientes anual.	Marketing	X	Trabajo en equipo centrado en objetivos	X	Analítico	X
----------------------------	--	-----------	---	---	---	-----------	---

ANEXO 7 Cargo jefe Financiero

	PERFIL DEL CARGO
	JEFE FINANCIERO

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE FINANCIERO
DEPARTAMENTO/ÁREA:	DEPARTAMENTO FINANCIERO

2. Misión del Cargo:

Proponer y supervisar la correcta ejecución del presupuesto anual de gestión de todas las áreas de la empresa; es responsable de la gestión tributaria; coordina la gestión financiera.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Coordinar con auditoría interna y externa el acceso a información contable.	2	4	3	14
Levantar procesos del proyecto de Guayaquil en lo referente al sistema contable; acompañamiento integral.	5	4	2	13
Coordinar y autorizar pagos en pro del manejo del flujo de la empresa, pagos de proveedores y cobro a clientes.	1	4	2	9
Respaldar aprobación de notas de crédito del área comercial, revisión.	3	3	2	9

Conocer el balance financiero contable de la empresa	2	3	2	8
Conocer balances contables y de caja de la empresa	2	3	1	5

**FORMULA DE
CALCULO**

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad **Total = FR + (CO * CM)**

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Coordinar con auditoría interna y externa el acceso a información contable.	Contabilidad	Manejo de recursos económicos
	Procesos financieros	Gerenciamiento
Levantar procesos del proyecto de Guayaquil en lo referente al sistema contable; acompañamiento integral.	Procesos contables	Manejo de recursos humanos
	Contabilidad	Metodología para la calidad
Coordinar y autorizar pagos en pro del manejo del flujo de la empresa, pagos de proveedores y cobro a clientes.	Pagares	Manejo de recursos financieros
	Manejo de proveedores y clientes	Orientación a cliente interno y externo
Respaldar aprobación de notas de crédito del área comercial, revisión.	Notas de crédito	Manejo de recursos financieros
	Pagares	Manejo de recursos financieros

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		Contabilidad y auditoría.
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		Destrezas	S		Saber Ser	S		C
			S	C		S	C		S	C	
Coordinar con auditoría interna y externa el acceso a información contable.	Presentar anualmente reportes contables a auditoría con 0% de errores y retrasos.	Contabilidad	X		Manejo de recursos económicos	X	X	Integro	X		
		Procesos financieros	X	X	Gerenciamiento	X		Analítico	X		
Realizar de levantamiento del proceso del proyecto de Guayaquil en lo referente al sistema contable; acompañamiento integral.	Presentar planificación anual para proyecto de Guayaquil con 0% de retrasos y errores.	Procesos contables	X		Manejo de recursos humanos	X	X	Iniciativa	X		
		Contabilidad	X		Metodología para la calidad	X		Analítico	X		
Coordinar y autorizar pagos en pro del manejo del flujo de la empresa, pagos de proveedores y cobro a clientes.	Presentar reportes semestrales de balances con 0% de errores y atrasos	Pagares	X		Manejo de recursos financieros	X		Integro	X		
		Manejo de proveedores y clientes	X		Orientación a cliente interno y externo	X		Analítico	X		
Respaldar en aprobación de notas de crédito del área	Presentar anualmente reporte de notas de	Notas de crédito	X		Manejo de recursos financieros	X		Detallista.	X		

comercial, revisión.	crédito con 0% de errores y atrasos	Pagares	X	Manejo de recursos financieros			Analítico	X	
-------------------------	---	---------	---	--------------------------------------	--	--	-----------	---	--

ANEXO 8 Cargo Mensajero

	PERFIL DEL CARGO
	MENSAJERO

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	MENSAJERO
DEPARTAMENT O/ÁREA:	

2. Misión del Cargo:

Distribuir correspondencia y encomiendas, utilizando los medios adecuados, para cumplir con la entrega inmediata de las mismas.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados.	2	4	3	14
Atender cualquier solicitud de área administrativa.	5	4	2	13
Mantener permanente comunicación con el jefe inmediato, informando sobre cualquier asunto ocurrido en el desarrollo de las actividades de la labor de mensajería.	1	4	2	9
Realizar depósitos en los diferentes bancos	2	3	2	8

FORMULA DE CALCULO

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados.	Conducción	Orientación al servicio
	Ubicaciones	Orientación a resultados
Atender cualquier solicitud de área administrativa.	Servicio al cliente	Iniciativa
	Escucha activa	Orientación al servicio
Mantener permanente comunicación con el jefe inmediato, informando sobre cualquier asunto ocurrido en el desarrollo de las actividades de la labor de mensajería.	Comunicación efectiva	Orientación al servicio
	Actividades de correspondencia	Iniciativa
Realizar depósitos en los diferentes bancos	Depósitos	Orientación a resultados
	Ubicaciones	Orientación al servicio

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	X	Bachiller
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 1 año

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		C	Destrezas		S	C	Saber Ser	S	C
Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados.	Estar al día con la entrega de documentos y mandando de la empresa con 0% de errores	Conducción	X			Orientación al servicio	x	x	Extroversión	X		
		Ubicaciones	X	X		Orientación a resultados	x		Afabilidad.	X		
Atender cualquier solicitud de área administrativa.	Realizar solicitudes administrativas en un plazo máximo de 2 horas	Servicio al cliente	X			Iniciativa	X	X	Auto control.	X		
		Escucha activa	X	X		Orientación al servicio	X	X	Íntegro	X		
Mantener permanente comunicación con el jefe inmediato, informando sobre cualquier asunto ocurrido en el desarrollo de las actividades de la labor de mensajería.	Contestar todas las llamadas del jefe inmediato	Comunicación efectiva	X	X		Orientación al servicio	X		Cooperación.	X		
		Actividades de correspondencia	X			Iniciativa	X	X	Adaptable y flexible.	X		
Realizar depósitos en los diferentes bancos	Realizar los depósitos en un lapso máximo de una hora por deposito	Depósitos	x			Orientación a resultados	X	X	Detallista	X		
		Ubicaciones	X			Orientación al servicio	X	X	Analítico.	X		

ANEXO 9 Asistente Financiero

	PERFIL DEL CARGO
	ASISTENTE FINANCIERO

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE CARTERA
DEPARTAMENTO/ÁREA :	DEPARTAMENTO FINANCIERO

2. Misión del Cargo:

Administrar la cartera de clientes e implementar los procesos de recaudo de la compañía, a través de la generación y análisis de la información, y el desarrollo de acciones de cobranza y crédito que permitan minimizar el riesgo crediticio, para cumplir con los niveles de cartera establecidos por la Compañía.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Administrar la cartera de clientes de la empresa.	2	4	3	14
Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera de contribuyentes asignados.	5	4	2	13
Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada	1	4	2	9
Hacer seguimiento permanente a la evolución de la cartera	2	3	2	8

Dar seguimiento a clientes, mediante la gestión de cobro para su pago	4	3	1	7
---	---	---	---	---

FORMULA DE CALCULO

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Administrar la cartera de clientes de la empresa.	Cartera	Orientación a resultados
	Cobros	Comunicación efectiva
Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera de contribuyentes asignados.	Archivo	Planificación y organización
	Paquete office	Calidad de trabajo
Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada	Paquete office	Manejo de recursos tecnológicos
	Estrategias de cobranza	Negociación
Hacer seguimiento permanente a la evolución de la cartera	Cartera	Orientación a resultados
	Procesos	Capacidad de planificación y organización

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		

Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Contabilidad y Auditoría
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		C	Destrezas	S		C	Saber Ser	S		C
Administrar la cartera de clientes de la empresa.	Disminuir la cartera de cobras de empresa un 25% anual	Cartera	X			Orientación a resultados	X			Íntegro	X		
		Cobros	X	X		Comunicación efectiva	X			Disciplinado	X		
Llevar un control y archivo adecuado de la documentación correspondiente a la cartera de contribuyentes asignados.	Mantener archivo actualizado con 0% de errores.	Archivo	X			Planificación y organización	X	X		Auto control.	X		
		Paquete office	X	X		Calidad de trabajo	X			Íntegro	X		
Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada	Incremento del 10% mensual de recuperación de cartera	Paquete office	X	X		Manejo de recursos tecnológicos	X	X		Cooperación.	X		
		Estrategias de cobranza	X			Negociación	X			Comprometido	X		
Hacer seguimiento permanente a la evolución de la cartera	Hacer semanalmente seguimiento permanente a la evolución de la deuda de cartera	Cartera	X			Orientación a resultados	X			Detallista	X		

		Procesos	X	Capacidad de planificación y organización	X	Analítico.	X
--	--	----------	---	---	---	------------	---

ANEXO 10 Cargo Asistente de crédito y cobranzas

	PERFIL DEL CARGO
	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
DEPARTAMENTO/ÁREA:	DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

2. Misión del Cargo:

Acordar las políticas del crédito teniendo en cuenta que monto y a qué plazo venderle al cliente y después de la venta el área de cobranzas observara que los plazos de pago se cumplan.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Calificar, analizar y aprobar la solicitud de crédito	2	4	3	14
Aprobar la central de riesgos	5	4	2	13
Elaborar, verificación y custodia de pagarés.	1	4	2	9
Controlar y actualizar de las cuentas del cliente	2	3	2	8
Ejecutar y validar notas de crédito	1	3	2	7
Controlar, verificar, y cerrar cajas	2	2	2	6

Realizar el proceso de Oficial de cumplimiento	1	3	1	4
Controlar, verificar e ingresar depósitos y cheques posfechados al sistema	1	1	1	2

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas	
Trabajo en equipo	
Iniciativa	

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Calificar, analizar y aprobar las solicitudes de crédito	Crédito	Pensamiento analítico
	Cobranza	Orientación a resultados
Revisar la central de riesgos	Crédito	Pensamiento analítico
	Cocimientos en central de riesgos	Búsqueda de información
Elaborar, verificar y custodiar pagares.	Pagares	Integridad
	Crédito	Temple
Controlar y actualizar las cuentas del cliente	Paquete Office	Búsqueda de información
	Procesos	Orientación a resultados

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
----------------------------------	--------------	---------------------------

Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ingeniería en Contabilidad
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		Destrezas	S		Saber Ser	S	
			S	C		S	C		S	C
Calificación, análisis y aprobación de la solicitud de crédito	Aprobar créditos en tiempo estimado de 3 días con 0% de errores.	Crédito	X		Pensamiento analítico	X		Integro	X	
		Cobranza	X	X	Orientación a resultados	X		Analítico		
Revisión de la central de riesgos	Realizar análisis e informe semanal de central riesgos	Crédito	X		Pensamiento analítico	X	X	Ordenado	X	
		Cocimientos en central de riesgos	X	X	Búsqueda de información	X	X	Cauteloso	X	
Elaboración, verificación y custodia de pagarés.	Elaborar mensualmente reportes de custodio y pagarés de la empresa con 0% de errores y atrasos.	Pagares	X	X	Integridad	X		Ordenado	X	
		Crédito	X		Temple	X		Integro	X	
Control y actualización de las cuentas del cliente	Actualizar semanalmente cuentas de los clientes de	Paquete Office	X	X	Búsqueda de información	X	X	Detallista.	X	

	Crédito y Cobranzas	Procesos	X	Orientación a resultados	X	Analítico	X
--	---------------------	----------	---	--------------------------	---	-----------	---

ANEXO 11 Cargo Jefe Retail

	PERFIL DEL CARGO
	JEFE DE RETAIL

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE RETAIL
DEPARTAMENTO/ÁREA:	AREA DE VENTAS

2. Misión del Cargo:

Se responsabilizará de la gestión integral de la concesión (venta, taller, recambios, accesorios, logística y administración) así como de la consecución de los objetivos de venta y de servicio técnico, liderando y coordinando el equipo comercial y técnico a su cargo.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Recomendar y supervisar la aplicación de estrategias de marketing tanto dentro como fuera de la tienda.	2	4	3	14
Ser capaz de manejar y controlar la administración del punto de venta.	5	4	2	13
Implementar estrategias para fidelizar a los clientes.	1	4	2	9
Manejar y controlar el personal a su cargo en la tienda.	2	3	2	8
Funcionar como un vínculo de comunicación entre la	1	3	2	7

central del retail y sus trabajadores.				
Reportar periódicamente los resultados a gerencia.	2	2	2	6
Asegurar el cumplimiento de servicio al cliente, estándares de calidad, etc.	1	3	1	4

**FORMULA DE
CALCULO**

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad **Total = FR + (CO * CM)**

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Recomendar y supervisar la aplicación de estrategias de marketing tanto dentro como fuera de la tienda.	Estrategias del mercado	Orientación a resultados
	Marketing	Iniciativa
Ser capaz de manejar y controlar la administración del punto de venta.	Administración	Orientación a resultados
	Ventas	Desarrolla relaciones con clientes
Implementar estrategias para fidelizar a los clientes.	Estrategias de Marketing	Desarrolla relaciones con clientes
	Fidelización de clientes	Orientación al cliente
Manejar y controlar el personal a su cargo en la tienda.	Control de personal	Manejo de recursos humano
	Reglamento interno	Administrativas

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
----------------------------------	--------------	---------------------------

Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ing. Comercial
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		C	Destrezas	S		C	Saber Ser	S		C
Recomendar y supervisar la aplicación de estrategias de marketing tanto dentro como fuera de la tienda.	Presentar y aplicar planificación estratégica anual con un incremento del 10% anual de posicionamiento dentro del mercado	Estrategias del mercado	X			Orientación a resultados	x	x		Ordenado	X		
		Marketing	X	X		Iniciativa	x			Responsable	X		
Manejar y controlar la administración del punto de venta.	Puntuar con 90 puntos en evaluaciones de desempeño anual.	Administración	X			Orientación a resultados	X	X		Líder	X		
		Ventas	X	X		Desarrolla relaciones con clientes	X	X		Control	X		
Implementar estrategias para fidelizar a los clientes.	Incrementar 20% de anual de fidelización clientes	Estrategias de Marketing	X	X		Desarrolla relaciones con clientes	X			Iniciativa	X		
		Fidelización de clientes	X			Orientación al cliente	X	X		Estratega	X		
Manejar y controlar el personal a su cargo en la tienda.	Presentar mensualmente reporte de personal con 0% de errores.	Control de personal	X			Manejo de recursos humano	X	X		Detallista.	X		
		Reglamento interno	X			Administrativas	X	X		Objetivo	X		

ANEXO 12 Cargo Jefe de ventas

	PERFIL DEL CARGO
	JEFE DE VENTAS

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE VENTAS
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Departamento de ventas

2. Misión del Cargo:

Planificar y organizar el trabajo de un equipo de personal de ventas, estableciendo los objetivos de ventas.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Analizar y proponer de ventas por zonas y agente.	2	4	3	14
Analizar y proponer estrategias de consecución de clientes a nivel nacional	5	4	2	13
Elaborar y estructurar listas de precios, analiza y elabora propuestas de ventas anuales	1	4	2	9
Elaborar en conjunto con la Jefatura logística, planes de distribución, analiza canales de distribución a nivel nacional	2	3	2	8

Proponer estrategias de promoción en conjunto con la Supervisora el departamento de Marketing.	2	3	2	8
--	---	---	---	---

FORMULA DE CALCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Analizar y proponer presupuestos de ventas por zonas y agente.	Ventas	Manejo de relaciones de negocios
	Estrategias de ventas	Orientación a resultados
Analizar y proponer de estrategia de consecución de clientes a nivel nacional	Estrategias de captación de clientes	Captación de clientes
	Ventas	Orientación a resultados
Elaborar estructura de listas de precios, analizar y elaborar propuestas de combos y promociones	Estructuración de precios y ventas	Manejo de relaciones de negocio
	Ejecución presupuestaria	Manejo de recursos financieros
Elaborar en conjunto con la Jefatura Logística, planes de distribución, analiza canales de distribución.	Logística	Orientación a resultados
	Procesos de distribución	Resolución de problemas

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
----------------------------------	-------	---------------------------

Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa	X	Ing. Comercial
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida: 4 años

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		Destrezas	S		Saber Ser	S	
			S	C		S	C		S	C
Analizar y proponer presupuestos de ventas por zonas y agente.	Presentar informes trimestrales presupuestarios con 80% de metas alcanzadas	Ventas	X		Manejo de relaciones de negocios	X	X	Analítico	X	
		Estrategias de ventas	X		Orientación a resultados	X		Perfeccionista	X	
Analizar y proponer de estrategia de consecución de clientes a nivel nacional	Incrementar el 15% anual de captación de nuevos clientes	Estrategias de captación de clientes	X	X	Captación de clientes	X	X	Auto control.	X	
		Ventas	X		Orientación a resultados	X		Íntegro	X	
Elaborar la estructura de listas de precios, analiza y elabora propuestas de combos y promociones	Presentar informe anual de tablas presupuestarias con 0% de errores	Estructuración de precios y ventas	X	X	Manejo de relaciones de negocio	X		Analítico	X	
		Ejecución presupuestaria	X		Manejo de recursos financieros	X	X	Control	X	
Elaborar en conjunto con la Jefatura Logística, planes de distribución,	Crear y presentar anualmente planes de distribución con una disminución	Logística	X		Orientación a resultados	X		Detallista.	X	

analiza canales de distribución.	anual del 5% en tiempos.					X		Analítico.	X	
		Procesos de distribución	X		Resolución de problemas					

ANEXO 13 Cargo Vendedor

	PERFIL DEL CARGO
	Vendedor

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Vendedor
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Área de ventas

2. Misión del Cargo:

Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en su zona de ventas, generar una determinada utilidad o beneficio en ventas del producto de la empresa.

3. Actividades del Cargo:

Actividades del cargo	FR	CO	CM	Total
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa con la venta de los productos de la marca.	2	4	3	14
Integrar las actividades de mercadotecnia de la empresa	5	4	2	13
Asesorar a los clientes acerca de los productos	1	4	2	9

o servicios que se ofrece dentro de la empresa que pueden satisfacer sus necesidades y deseos				
Retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales.	2	3	2	8

FORMULA DE CALCULO

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

4. Destrezas Corporativas:

Corporativas
Trabajo en equipo
Iniciativa

5. Competencias del Cargo:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa con la venta de los productos de la marca.	Estrategias de mercado	Orientación a resultados
	Estrategias de venta	Orientación a cliente
Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa	Mercadotecnia	Orientación a resultados
	Promoción	Iniciativa
Asesorar a los clientes: acerca de los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos	Asesoramiento	Manejo de relaciones con el cliente
	Marca	Desarrollo de relaciones de negocio
Retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales.	Marca	Innovación
	Asesoramiento	Orientación al servicio

6. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías	X	
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

7. Experiencia laboral requerida:

8. Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Conocimientos	S		Destrezas	S		Saber Ser	S		C
			S	C		S	C		S	C	
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa con la venta de los productos de la marca.	Visitar 10 clientes semanalmente.	Estrategias de mercado	X		Orientación a resultados	x	x	Extroversión	X		
		Estrategias de venta	X	X	Orientación a cliente	x		Iniciativa	X		
Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa	Trabajar conjuntamente con mercadotecnia para ofrecer a los clientes todas las promociones de la empresa	Mercadotecnia	X		Orientación a resultados	X	X	Proactiva	X		
		Promoción	X	X	Iniciativa	X	X	Trabajo en grupo	X		
Asesorar a los clientes: acerca de los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos	Incrementar un 20% anual la satisfacción al cliente.	Asesoramiento	X	X	Manejo de relaciones con el cliente	X		Iniciativa	X		
		Marca	X	X	Desarrollo de relaciones de negocio	X	X	Proactivo	X		
Retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales.	Incrementar cartera de clientes un 15% anual.	Marca	X	X	Innovación	X	X	Detallista	X		

		Estrategias de mercado	X	X	Orientación al servicio	X	X	Analítico	X
--	--	------------------------	---	---	-------------------------	---	---	-----------	---