



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**“ESTRUCTURAR EL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS
PARA LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA”.**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
“Psicólogo Organizacional.”

AUTOR:

Juan Gabriel Lozano Pérez

DIRECTORA:

Psic. Lab. Isabel Arteaga Ortiz.

CUENCA – ECUADOR.

2012

AGRADECIMIENTO:

Mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios quien me ha dado la salud y vida para poder culminar todos mis estudios y proyectos.

Agradezco de manera muy especial a la Psc. Isabel Arteaga Ortiz, directora de este gran trabajo, que con sus conocimientos y sus recomendaciones supo apoyar y guiar en esta investigación

Un agradecimiento muy especial a la Empresa “Las Fragancias Cía. Ltda”. ya que nos abrieron las puertas de su prestigiosa empresa y nos brindaron toda la apertura, siempre apoyando y motivando para poder desarrollar este trabajo de investigación

Gabriel Lozano.

DEDICATORIA:

Doy las gracias a Dios, porque siempre me ha iluminado y acompañado día a día en cada paso que doy.

Esta tesis está dedicada a toda mi familia quienes siempre me han apoyado y motivado para seguir adelante.

Quiero mencionar a mis padres quienes con mucho esfuerzo me han brindado todo lo necesario para mis estudios y me han enseñado que con perseverancia y dedicación se pueden cumplir todas las metas.

A mis hermanos quienes me siempre me han brindado su apoyo incondicional.

A mi amadísima esposa Susy por su incondicional amor y paciencia por apoyarme y acompañarme en los buenos y malos momentos, por ayudarme a cumplir con esta etapa de mi vida.

A mí queridísimo hijo Thomy Alejandro y mi futuro hijo que viene en camino por ser mi inspiración y mi alegría, gracias por motivarme a concluir este proyecto.

Gabriel Lozano.

RESUMEN

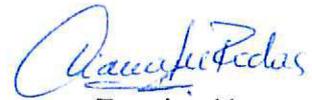
El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un “Manual de Funciones por Competencias” para la empresa Las Fragancias Cía. Ltda. En este documento se describe detalladamente cuales son los beneficios de implementar un sistema de Gestión por Competencias, cuales son los pasos, como aplicarla en la organización con sus colaboradores, cual es la mecánica para elaborar dicho manual, que es considerado como una de las mejores herramientas, porque profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, el mismo que nos ayudara a conseguir un nivel de excelencia en la organización; dicha herramienta estará también expuesta a modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

ABSTRACT

The goal of the present research project is to create a "Function and Competency Manual" for Las Fragancias Cía. Ltda. Company. A detailed description of the benefits of implementing a Competency Management System is provided, as well as its steps, how the system is applied for the coworkers organization, which are the mechanics for the creation of this manual, which tools are considered the best, and why the development and participation of the Human resources is prioritized, since this will help us achieve excellence. This tool will be subject to modifications according to the Company's needs.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by

Diana Lee Rodas

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIAS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRAC	v

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I LAS FRAGANCIAS CÍA. LTDA.	
1.1 Introducción.	10
1.2 Reseña Histórica.	10
1.2 Plan Estratégico.	16
1.2.1 Estrategia Corporativa.	16
1.2.1.2 Plan Estratégico de Acción.	16
1.2.2 Definición de la misión, visión y valores de la organización.	16
1.2.2.1 Misión.	16
1.2.2.2 Visión.	17
1.2.2.3 Valores Organizacionales.	17
1.3 Estructura Organizacional.	17
1.3.1 Principales Ejecutivos.	17
1.3.2 Canales de Comercialización y Distribución.	18

1.3.2.1 Perfumerías Selectivas.	18
1.3.2.2 Tiendas Departamentales-	19
1.3.2.3 Supermercados.	19
1.3.2.4 Farmacias.	20
1.4 Conclusiones.	21

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO II GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1 Introducción.	24
2.2 Gestión del talento humano.	25
2.2.1 Las nuevas funciones de la gestión del talento humano.	30
2.3 Gestión por competencias.	31
2.3.1 Que son las competencias.	33
2.3.2 Objetivos de un Sistema de Competencias.	36
2.3.3 Descripción de Puestos.	37
2.3.4 Implantación de una Cultura Organizativa.	38
2.3.5 Barrera Generacional.	38
2.3.6 Apreciación del Potencial.	39
2.3.7 Gestión del Cambio.	39
2.3.8 Competencias Clave de la Organización.	39
2.4 Tipos de Competencias.	40
2.4.1 Por dificultad de adquisición.	40

2.4.2 Por similitudes temáticas entre competencias.	40
2.4.3 Pasos necesarios de un sistema de Gestión por Competencias.	41
2.4.4 Criterios efectivos para definir Competencias.	42
2.4.5 Definición de los niveles de Competencia.	42
2.4.6 Un esquema global por Competencias.	43
2.5 Clasificación de Competencias.	44
2.6 Gestión por competencias en los procesos de Recursos Humanos.	50
2.7 Conclusiones.	55

CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS “MPC”

3.1 Introducción.	58
3.2 Concepto de Manual de Cargos.	58
3.2.1 Descripción de Cargos.	59
3.3 Modelando perfiles de competencias MPC.	60
3.3.1 Beneficios del método MPC.	61
3.4 Metodología.	63
3.4.1 Objetivos de la Metodología MPC.	64
3.4.2 Identificar las actividades esenciales del puesto.	64
3.4.3 Elaborar el perfil de competencias.	70
3.4.3.1 Metodología para identificar los conocimientos.	71
3.4.3.2 Metodología para identificar las destrezas genéricas.	75

3.4.3.3 Metodología para identificar destrezas específicas.	80
3.4.3.4 Metodología para identificar “otras competencias.”	80
3.4.4 Determinar competencias para selección y para capacitación.	80
3.4.5 Otros aspectos relevantes del perfil.	85
3.4.6 Validar la información recolectada.	89
3.4.6.1 Sobre las actividades del puesto.	90
3.4.6.2 Sobre las competencias.	92
3.5 Conclusiones.	96

CAPITULO IV CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.

4.1 Introducción.	98
4.2 Manual de funciones por competencias por el método Modelando Perfiles de Competencias MPC.	98
4.3 Conclusiones.	99

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES.	102
RECOMENDACIONES.	104
BIBLIOGRAFÍA.	105

CUARTA PARTE

ANEXOS

1.- Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales.	109
2.- Diccionario de destrezas y habilidades laborales.	112
3.- Diccionario de capacidades (otras competencias)	115
4.- Diccionario de indicadores posicionales de gestión.	118
5.-Misión del puesto.	123
6.- Matriz descripción de funciones del cargo.	124
7.- Matriz indicadores de gestión.	126
8.- Matriz conocimientos académicos / educación formal.	127
9.- Matriz destrezas generales.	128
10.- Matriz conocimientos adicionales requeridos.	129
11.- Matriz otras competencias.	130
12.- Matriz capacitación adicional requerida.	131

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación presenta la “**ESTRUCTURACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.**”

Tiene como objetivo el dotar a la empresa de un manual técnico y práctico que permita reclutar, seleccionar, evaluar, capacitar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la organización.

El contar con las herramientas necesarias para desarrollar al personal, hace que las empresas tengan un nivel apropiado para competir en el mercado, es necesario dotar a los colaboradores de la información adecuada, las actividades que desarrollaran cada uno de ellos y las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades.

El presente manual fue elaborado conforme a principios y normas de la organización; uno de los propósitos es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de la cada uno de los cargos de la empresa; dicho manual de funciones por competencias debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda la organización.

Para llevar a cabo la investigación y elaborar el manual de funciones por competencias, se ha utilizado varios recursos de investigación teórica y de campo; al igual que material técnico para la estructuración de cada uno de los cargos del manual así como nos hemos ayudado de bibliografía y de internet.

Esta tesis consta de cuatro capítulos: El primer capítulo titulado: “**LAS FRAGANCIAS Cía. Ltda.**”, consta de temas como: Reseña histórica, la misma que nos describirá la trayectoria de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Plan estratégico, que nos dará a conocer cuáles son sus proyectos tanto a corto como a largo plazo. Estructura organizacional, para conocer como está compuesta la organización, saber cuáles son sus principales canales de distribución y comercialización y conocer en qué lugares del país se encuentran establecidos.

En el segundo capítulo titulado: “**GESTION POR COMPETENCIAS**” nos hablará de la utilización de las competencias y como estas aportan a la organización; como por

ejemplo, aumentando la objetividad de los procesos, inculcando y facilitando una cultura de desarrollo en la empresa y acercando a los directivos al éxito mediante el desarrollo e involucramiento de su capital humano.

En el tercer capítulo titulado:” **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS MPC**” nos indicará la manera de cómo estructurar un manual de funciones por competencias, cuales son los principales puntos a considerar para estructurar dicho manual, que formatos se deben utilizar para el levantamiento de la información, con que personas se debe contar para elaborar el perfil de un cargo, cuales son los tiempos a considerar para la construcción de cada una de las partes del perfil de cada cargo.

El cuarto capítulo se titula “**CONSTRUCCION DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS**” se presentarán todos los perfiles de cargo elaborados en esta investigación con la información más relevante en cuanto a competencias. Se realizará también un último capítulo en el cual se detallaran las respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPITULO I

LAS FRAGANCIAS CÍA. LTDA.



“La clave para establecer un objetivo productivo es fijar claramente objetivos definidos, escribirlos y luego centrarse en ellos varias veces por día con palabras, imágenes y emociones a medida que se van alcanzando”

Denis Waitley

CAPITULO I

LAS FRAGANCIAS CÍA. LTDA.

1.1 Introducción

Este primer capítulo tiene como objetivo describir a la empresa Las Fragancias Cía. Ltda, uno de los principales distribuidores y vendedores de perfumería y cosmetología en el país; es por ello que en este capítulo se hablará de su reseña histórica para conocer cómo se ha ido desarrollando al pasar de los años y conocer cuales son los principales servicios que ofrece la organización. Plan Estratégico mediante el cual se conocerá la misión, visión y valores de la empresa, cuales son los objetivos ya sean estos a corto o largo plazo y la Estructura Organizacional la misma que nos mostrará como se encuentra compuesta la empresa, cuales son las principales áreas de la organización sus responsables y por supuesto conocer que personas conforman el directorio ejecutivo.

También se hablará de los principales productos que distribuye la empresa, como están distribuidos a nivel nacional, como se manejan en cuanto a canales de comercialización y distribución, con qué cadenas especializadas trabajan para la comercialización de sus productos.

1.2 Reseña Histórica

Las Fragancias Cía. Ltda. se encuentra situada en la ciudad de Cuenca – Ecuador. Nace como una compañía en la ciudad de Cuenca el 7 de Junio de 1980, de la mano de su actual Gerente General la Sra. Gladys Eljuri de Álvarez. En sus inicios la compañía se dedica únicamente a comercializar las diferentes marcas de perfumería que estaban presentes en el mercado y que eran distribuidas por Almacenes Juan Eljuri

principalmente. Su primer local fue Las Fragancias Padre Aguirre, ubicada en la calle Padre Aguirre 9-25 y Simón Bolívar.

Imagen N°1: Agencia Padre Aguirre



Fuente: Las Fragancias.

Debido a la demanda del mercado poco a poco se crearon nuevos puntos de venta y de ser una compañía local comienza a tener presencia en las principales ciudades del Ecuador. En el año 1985 se crea una segunda división dentro de la compañía; y a más de ser comercializadora de productos al detalle, se obtienen contratos de distribución exclusiva para el Ecuador con marcas de perfumería selectiva; Las Fragancias se convierte a partir de ese año en retailer y distribuidor.

En los años 90 se crean dos nuevas cadenas, para comercializar productos que por sus características no podían ser comercializados dentro de una perfumería: nacen Secretos Para El Baño y Burbujas, hoy en día convertida en Burbujas Xpress y Burbujas Beauty Shop. A finales de los noventa, Las Fragancias se convierte en una compañía nacional con cuarenta y cinco puntos de venta propios ubicados en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, Manta, Ambato; y con una red de distribución que cubre toda la República del Ecuador.

En el año 2002 se crea un nuevo producto, este es BG Magazine, es un ambicioso proyecto visual y editorial, que plasma en su exquisita propuesta estética, las virtudes del mundo contemporáneo. Expresa un eje temático, alrededor del cual se desarrolla toda la propuesta grafica y editorial perfectamente conceptualizada. La fórmula utilizada por

BG Magazine: Cultura Urbana, Diseño y Life Style, junta tres conceptos que se consideraban inconciliables y que BG une para crear una visión diversa, enriquecedora e innovadora. BG es una herramienta que construye y complementa el estilo de vida de nuestros lectores, les informa sobre tendencias de vanguardia y les coloca frente a sus actividades diarias con la firmeza y seguridad que la gente urbana necesita. (Las Fragancias, 2011, pág. 5 – 8)

Imagen N°2: Logo BG Magazine



Fuente: Las Fragancias.

Un nuevo concepto de Spa creó el concepto de la Cosmética Sensorial: La belleza a más de verse, debe sentirse. El equilibrio perfecto de la sabiduría ancestral y la química moderna. Es un verdadero suceso en el campo de la belleza. La apertura fue el día 12 de Julio del 2007 localizado en la planta alta del local de Las Fragancias Policentro en la ciudad de Guayaquil.

Imagen N°3: Instalaciones Spa Guayaquil



Fuente: Las Fragancias.

Burbujas, cadena dedicada a la comercialización de artículos para cuidado personal en general, productos que dadas sus características específicas caen dentro del segmento de distribución masiva.

- 23 locales a nivel nacional.
- 1 Beauty Bar

Imagen N°4: Agencia Burbujas Quito



Fuente: Las Fragancias.

Las Fragancias Perfumería, Cosmética y Accesorios, Cadena que comercializa las principales marcas de perfumería y cosmética. Dirigida a un segmento del mercado que parte del segmento medio – medio alto.

- 17 locales a nivel nacional.
- 1 Spa

Imagen N°5: Agencia Mall del Sol



Fuente: Las Fragancias.

La cadena Burbujas ha desarrollado para promoción de sus tiendas una revista de promociones, regalos por sus compras, tips y recomendaciones de los productos. Se la maneja de manera directa con distribución a través de sus locales, y como inserto en los periódicos a nivel nacional con publicaciones bimensuales. El objetivo es dar a conocer al consumidor final los beneficios de nuestras marcas de muy buena calidad a un menor precio, así mismo llenar todas las necesidades de nuestros clientes; específicamente en el tema de la belleza y el cuidado personal.

Sobre esta necesidad nació el Beauty Bar, lugar en donde nuestras expertas dan consejos de belleza, sobre el cuidado que se tiene que tener con nuestro rostro y cuerpo, brindando confort y serenidad; su apertura se dio en Septiembre de 2006.

Secretos para el Baño, cadena dedicada a la comercialización de las principales marcas mundiales de toiles, velas, aceites corporales, popurries, etc.

- 7 locales a nivel nacional.

Imagen N°6: Logo Revista Promocional



Fuente: Las Fragancias.

En el año 2006 Las Fragancias incursionó en un mercado diferente, fusionando la cosmética con la dermatología logrando presencia innovadora en el mercado ecuatoriana con la representación de marcas distribuidas exclusivamente como: Phyto. Avène. Galenic. Klorane. Elancyl. Lift Techinc. Matern Idraet. René Furtener. Al finalizar el 2006 se comenzó la metamorfosis de Las Fragancias Retail luego de 25 años de existencia en el mercado, empezando por la construcción de un nuevo local en el Centro

Comercial Mall del Rio en Cuenca que abrió sus puertas el 28 de noviembre del 2006 seguido de otro nuevo local en el Centro Comercial El Condado en Quito en Agosto del 2007.

Imagen N°8: Instalaciones Matriz



Fuente: Las Fragancias.

Las Fragancias Cía. Ltda. abrió sus puertas a un nuevo reto comercial en Lima - Perú en Mayo del 2007. Se ha dedicado a la distribución y comercialización al por mayor de productos de cuidado personal en la ciudad de Lima. (Las Fragancias, 2011, pág. 9 – 13)

Imagen N°9: Agencia Lima-Perú



Fuente: Las Fragancias.

1.2 Plan Estratégico:

Proyecto de Franquicias de Las Fragancias.

1.2.1 Estrategia Corporativa

Promover el aprendizaje y conocimiento hacia todo nuestro capital humano que es uno de los factores más indispensables de la organización; así mismo guiarnos en la política de ventas y distribución que viene acompañado de los requerimientos del cliente y del mercado que da como resultado una eficiente capacidad productiva en nuestro campo laboral.

1.2.1.2 Plan Estratégico de Acción

- Realizar una malla de capacitación y ejecutarla de acuerdo a las necesidades de la empresa especialmente para el área de ventas, para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.
- Generar una comunicación lineal para mayor agilidad en la toma de decisiones de la organización.
- Realizar un estudio con el objetivo de conocer cuales son las causas por las cuales se da la rotación en la organización e implementar medidas correspondientes para disminuir los índices de rotación.
- Establecer nuevas alianzas con empresas que contribuyan al desarrollo de nuevos mercados.

1.2.2 Definición de la misión, visión y valores de la organización.

La misión y visión fue actualizada conjuntamente con el autor y Las Fragancias Cía. Ltda.

1.2.2.1 Misión:

Somos una empresa ecuatoriana, dedicada a la distribución y comercialización de productos de belleza; donde la calidad y el servicio a nuestros clientes son las

principales características que nos diferencian en el mercado comercial. Trabajamos en equipo para asegurar el bienestar y desarrollo profesional de nuestro capital humano.

1.2.2.2 Visión

Ser una de las firmas líderes hasta el año 2014 en distribución y comercialización de fragancias y cosmetología; así mismo, innovar para satisfacer las exigencias del mercado nacional.

1.2.2.3 Valores Organizacionales:

- Innovación
- Generosidad
- Confianza
- Colaboración
- Productividad (Las Fragancias, 2011, pág.15 – 19)

1.3 Estructura Organizacional

Número de colaboradores: 600

Sus oficinas principales están ubicadas en la ciudad de Cuenca, en donde se concentra el área administrativa.

1.3.1 Principales Ejecutivos:

- Carlos Joaquín Álvarez Eljuri- Presidente Representante Legal
- Gladys Eljuri de Álvarez - Gerente General Representante Legal
- Antonio Álvarez Eljuri - Director Comercial
- Andrés Álvarez Eljuri - Director de Marketing

Desde las oficinas principales se maneja y controla la infraestructura de puntos de venta, comercio exterior, ventas y contabilidad. Con oficinas regionales en la ciudad de Guayaquil y Quito con la presencia de un Director Comercial involucrado en todo lo que es comercio exterior y ventas, brinda servicio y logística a los puntos de venta de estas ciudades. Las Fragancias como distribuidor, llega con sus productos a todas y cada una de las provincias del Ecuador.

Un centro de distribución para producto selectivo (perfumería y cosmética), para producto masivo (cuidado personal) ubicado en Cuenca, desde el que se atiende los requerimientos de clientes de todo el Ecuador. Dos mini centros de distribución (Quito y Guayaquil) desde los que se cubren los requerimientos de esas dos ciudades y otras aldeñas.

Imagen N°10: Oficinas Guayaquil



Fuente: Las Fragancias.

1.3.2 Canales de Comercialización y Distribución.

1.3.2.1 Perfumerías Selectivas

Debido al tamaño del mercado existen dos cadenas dedicadas exclusivamente a la comercialización de Perfumería y Cosmética.

- Las Fragancias Perfumería y Cosmética; 19 puntos de venta: Quito – Guayaquil Cuenca – Loja – Ambato – Manta – Machala. Aromas y Recuerdos; 11 puntos de venta: Guayaquil – Quito – La Libertad - Manta – Portoviejo.

1.3.2.2 Tiendas Departamentales

Característica especial: comercializan perfumería selectiva y distribuyen artículos de cuidado personal.

- Almacenes De Prati, líder del mercado, 5 tiendas departamentales Quito (3) – Guayaquil (2)
- ASA Tosi, 5 tiendas departamentales Quito (1) – Guayaquil (4)

1.3.2.3 Supermercados

- Supermercados La Favorita, con sus dos divisiones SUPERMAXI (29 locales) y MEGAMAXI (4 locales) es el líder del mercado, locales en las principales ciudades del Ecuador, Quito - Guayaquil - Cuenca - Loja – Ambato – Manta - Santo Domingo de los Tsachilas – Salinas – Ibarra.
- Importadora el Rosado, bajo el nombre Mi Comisariato (17 locales) locales en las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil - Manta - Portoviejo – Milagro - Quito - Salinas

A nivel supermercados existe la presencia de otros puntos importantes, sin embargo se presentan como cadenas exclusivamente locales; así:

- Comercial Santa María (Quito)
- Comercial Mery (Quito)
- Supermercados Santa Isabel (Guayaquil)
- Super Stock y Coral Río (Cuenca)
- Supermercados Velboni (Manta – Portoviejo)

1.3.2.4 Farmacias

- Farcomed, a través de sus dos cadenas; Farmacias Fybeca, medicinas + autoservicio, 80 puntos a nivel nacional, con locales en: Quito - Guayaquil - Cuenca - Manta - Salinas - Ibarra - Machala - Portoviejo - Loja - Esmeraldas - Ambato - Milagro
- Sana Sana ; cuarenta puntos a nivel nacional (sólo medicamentos)
- Difare, a través de sus diferentes cadenas cubren todas y cada una de las ciudades del Ecuador, poseen alrededor de 250 puntos de venta.
- Cadenas: Pharmacys - Cruz Azul - Replay - Victoria – Su Medica
- Novedades Gloria Saltos, cadena local con importante presencia en la ciudad de Guayaquil. (Las Fragancias, 2011, pág.25 – 41)

Organigrama Estructural



1.4 Conclusión:

La empresa Las Fragancias Cía. Ltda. se encuentra en una fase de crecimiento, es una de las principales distribuidoras y comercializadoras de línea en perfumes y cosmetología, una de sus fortalezas es como se encuentra estructurada y la manera de manejar sus alianzas con otras cadenas para poder brindar sus productos y servicios de calidad a todos sus clientes. Cabe destacar que la iniciativa y dedicación de sus propietarios y colaboradores ha llevado éxito al que disfrutan en la actualidad.

Las Fragancias Cía. Ltda. como toda organización dentro de su plan estratégico tiene como uno de sus objetivos aumentar sus ventas, y para ello está la apertura de nuevas tiendas; lo que implica que existirán nuevas plazas de trabajo, por consiguiente se incorporará más personas para que formen parte del capital humano de esta gran empresa.

El desarrollo del personal también es una de las prioridades de la empresa, es por ello que se implementará un Manual de Funciones por Competencias, el mismo que contribuirá al buen desempeño de sus colaboradores y a desarrollar en ellos las competencias necesarias de cada perfil de cargo; todo esto es muy importante ya que son pocas las organizaciones que cuentan con esta valiosa herramienta.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO II



GESTIÓN POR COMPETENCIAS

“La administración de recursos humanos agrega valor cuando ayuda a la gente a mejorar constantemente sus niveles de rendimiento y resultados.”

Spencer & Spencer.

CAPITULO II

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1 Introducción

Las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y de formas de hacer negocios. Los procesos productivos, las acciones comerciales, la planificación financiera y otros factores son similares en las diferentes empresas, pertenezcan o no al mismo sector. Cada organización desarrolla sus actividades en un entorno propio, pero las técnicas de gestión de los negocios han alcanzado un nivel de unificación global que no se había conocido antes. Por ello es fundamental que el equipo directivo sea consciente de su ubicación para poder conocer y definir el entorno de la empresa y su posible evolución. Es el primer paso antes de iniciar cualquier actividad diferente de los aspectos puramente operativos que permiten que la empresa funcione.

La unificación o estandarización de sistemas de gestión no impide que se puedan gestionar las diferentes actividades y tareas de forma innovadora: quedan muchas actividades por realizar, muchas decisiones por tomar, muchas tareas por desempeñar y mucho dinero por ganar o perder durante el continuo proceso de planificación que cada empresa diseña para alcanzar sus objetivos y llegar a ser la organización deseada y necesaria, en el futuro.

El reto para las diferentes áreas de la empresa está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se

quieren obtener, y los más indicados para hacer posible toso este crecimiento son el equipo de trabajo que integra la organización, su capital humano.

2.2 Gestión del talento humano

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficios de sí mismo y de su entorno.

En principio, y por el valor que se le da al aprendizaje como alternativa de transformación permanente, se parte del supuesto (que ha sido empíricamente validado) de que la potencialidad y los “talentos” son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos¹. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquieran también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio: todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

La anterior definición debe implicar un pensamiento gerencial claramente congruente con ella. Se puede decir que el pensamiento gerencial, en este caso, se basa en la premisa de la “búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades”. De no ser así, no tendría sentido este modelo, pues es desde el desarrollo de la individualidad y la diferencia, y desde el reconocimiento de su valor, que se esperan lograr las transformaciones organizacionales.

¹ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 19

Como se está hablando de transformación, es obvio que el pensamiento gerencial debe incluir una visión sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo. Así, se da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, entendidos éstos como entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar el cambio. Esto hace que las organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo este modelo deban explicitar e intencionalizar sus procesos de aprendizaje e integrarlos a su vida diaria y continua. Como resultado de lo anterior, el conocimiento se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión.

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de planear, de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo: en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 24).

Como se puede observar, son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento. Precisamente aprovechando esta cohesión a continuación se formulan cuatro características gerenciales, que serían los patrones básicos que un gerente debería desarrollar para lograr un proceso de gestión de talento humano exitoso desde estas perspectivas:

1. El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
2. Facilitador del cambio del otro y a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
3. El conocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
4. El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

El gerente construye los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permitan dilucidar las fortalezas (talentos o potencialidades) y las debilidades (deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores; de igual modo direcciona las transformaciones. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de intereses y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos.

Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas.

Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados.

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas se considera conflictiva; hoy se basa en una relación del tipo ganar – ganar. Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos. La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización.

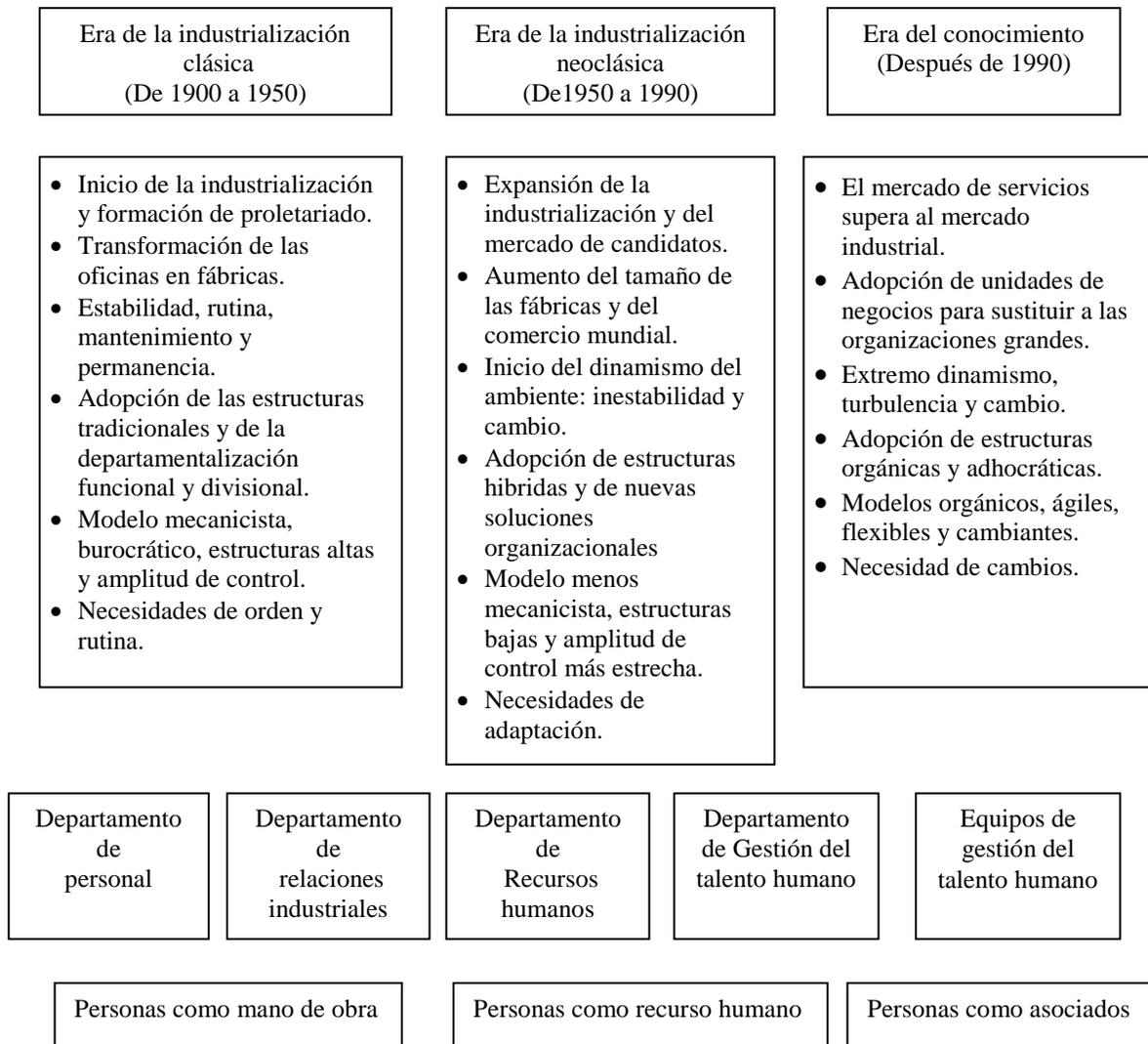
En la actualidad las organizaciones extienden su concepto de asociados, e incluyen en él a los trabajadores, y ahora los tratan como asociados. Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la organización en la medida en que obtienen réditos adecuados. Así, las personas han dejado de ser consideradas recursos (humanos) para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas. No obstante, la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual requiere que los especialistas de recursos humanos y los gerentes de línea compartan las decisiones (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 29)

En el área del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (*outsourcing*).

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos quienes se administran, y se convierten en agentes activos inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

El giro es enorme, a las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. (La figura 2.1 muestra los cambios y las transformaciones de las áreas de recursos humanos.)

Figura 2.1 Los cambios y las transformaciones de las áreas de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano

En la área del conocimiento, lidiar con las personas, dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

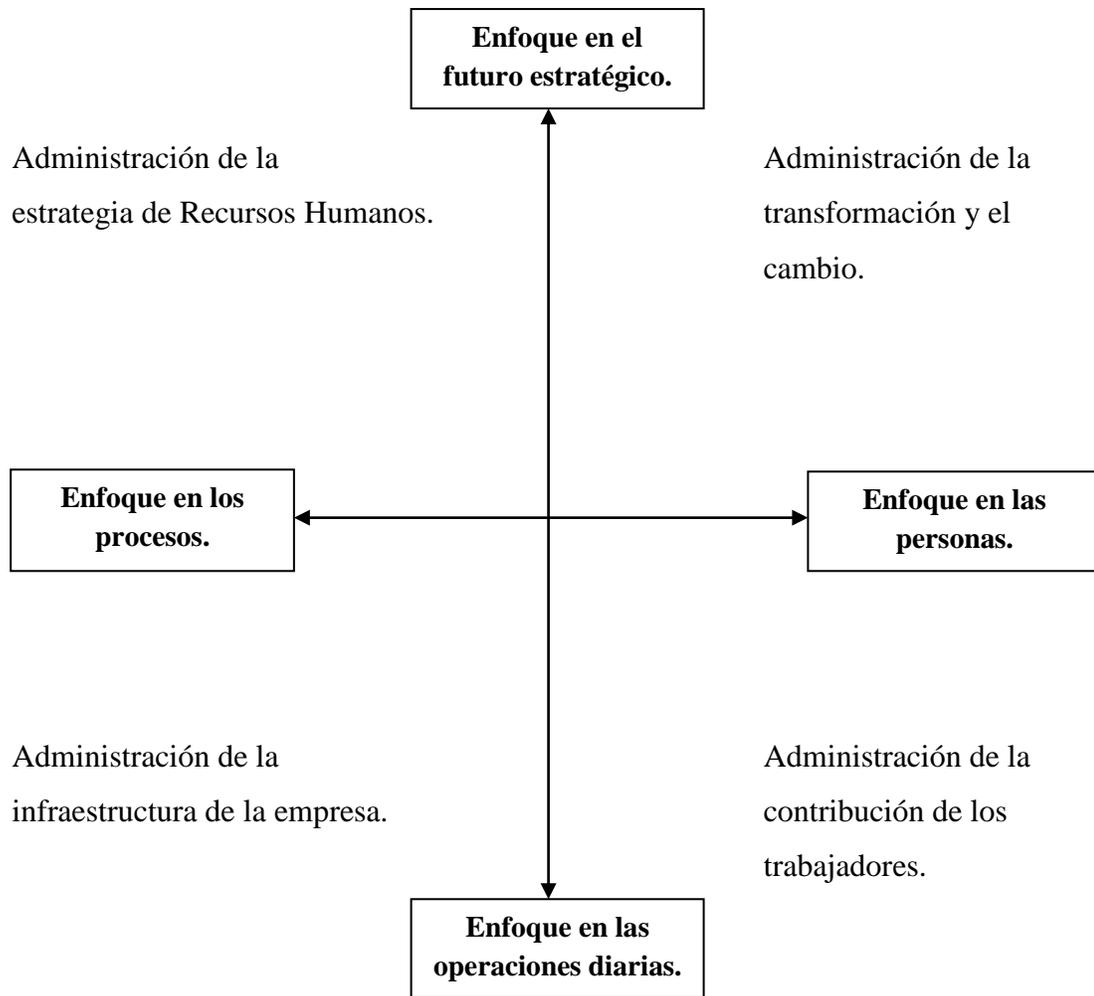
Pero ¿qué sucede con la administración de recursos humanos? en realidad, la administración de recursos humanos se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser administración de recursos

humanos para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte una área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 42)

2.2.1 Las nuevas funciones de la gestión del talento humano

Para crear valor y lograr resultados un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades de trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización. La figura 2.2 define las metas junto con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos. Este enfoque va de lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (herramientas y sistemas de recursos humanos) a la administración del capital humano, como muestra la figura 2.2 (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 47)

Figura 2.2 Las funciones de la Administración de Recursos Humanos para la construcción de una organización competitiva.



Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano

2.3 Gestión por competencias

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias –a su vez- son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados. (Alles, Desempeño por Competencias, p. 16)

Formar por competencias, significa “ir más allá de lo descriptivo”, no quedarse en la mera definición de tareas, sino acercarnos a las funciones y a los roles, facilitando que el individuo aprenda y reconozca en función de lo que se espera de él. (Varios autores, Formación y Desarrollo, p. 30)

El concepto parece muy sencillo, pero seguramente la mayoría de los empleados no lo comparte. ¿Por qué? Porque no se le ha dicho “para que sirve” lo que él hace y de que modo se relaciona con la estrategia de los negocios. Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina de gobierno, le dice a cada uno de los empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no sólo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido. Si trasladamos este concepto a los objetivos, vemos que una empresa u organización tiene un objetivo general, que habitualmente traduce en objetivos anuales, que, a su vez, se fraccionan en objetivos individuales. (Alles, Desempeño por Competencias, p. 17)

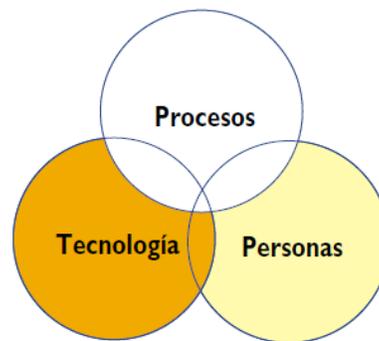
La gestión por competencias es la explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de recursos humanos en la empresa centrándose en el enfoque de gestión por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema. Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, mas fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por

personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implementación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. (Ernst y Young, Manual del Director de Recursos Humanos pág. 5)

Grafico 2.1 Gestión Integral



Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

2.3.1 Qué son las competencias

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.²

² Alles, Gestión por Competencias El Diccionario, pág. 17

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. (Varios autores, Formación y Desarrollo, p. 33)

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias.

- Las competencias diferenciales: distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales: son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que pueden resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades / cualidades: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Grafico 2.2 Tipos de Competencias



Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos.

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas. (Ernst y Young, Manual del Director de Recursos Humanos, pág. 7)

2.3.2 Objetivos de un Sistema de Competencias.

El objetivo del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos.

- ✓ La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

2.3.3 Descripción de Puestos.

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo:

- Corto plazo: considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: que necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- Mediano plazo: analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- Largo plazo identifica el proceso de evolución de la organización, para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

Este proceso es similar al que realiza un entrenador de fútbol para su equipo: hay que conocer a cada jugador, con sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos de cada posición con el objeto de plantear el partido del domingo, la segunda vuelta de la Liga y realizar la planificación de competiciones como la Copa y los campeonatos europeos.

Una vez que se dispone de una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y la empresa y no exclusivamente a los personales. (Mondy, Administración de Recursos Humanos, pág. 92)

2.3.4 Implantación de una Cultura Organizativa.

La cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa. Los estudios

señalan que el 70% de los cambios culturales fracasan debido, principalmente a dos factores:

- Se plantea el futuro deseado de forma vaga y poco definida; es decir, que no se determinan los objetivos hacia los cuales se desea conducir la empresa.
- No se contemplan componentes no racionales, emocionales, ni otros aspectos del ser humano; además no se difunde claramente la información respecto al rumbo a seguir y el proyecto a conseguir.

Una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada pues, como se ha visto, se conoce a los integrantes del equipo, quienes en definitiva adoptan moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo tienen una gran influencia en la implantación de esta cultura corporativa

2.3.5 Barrera Generacional

En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia de aquellos cuyas edades oscilan entre los cuarenta y cinco y los cincuenta y cinco años que muy probablemente todavía tienen mucho que aportar a la empresa choca con la agresividad y preparación de jóvenes en torno a treinta años, de amplio potencial, y que irrumpe con fuerza en la organización.

La definición del potencial de las personas minimiza el choque generacional, entre otras posibles tensiones, y facilita, además, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

2.3.6 Apreciación del Potencial.

Para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto

en estado latente (por qué no las estén utilizando) como en estado manifiesto (en activo). Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues esta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.

2.3.7 Gestión del Cambio.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.

Por ejemplo es posible utilizar este enfoque de gestión por competencias en los procedimientos de privatización de empresas, reingeniería de procesos y muchos otros asuntos de actualidad en los que sea necesario realizar cambios en cualquier organización.

2.3.8 Competencias Clave de la Organización.

Las empresas plantean la estrategia de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave (también denominadas core competences) que aportan ventajas competitivas (en procesos, precios de acceso a mercados, etc.). La gestión de los recursos humanos es también, una macro competencia clave y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. (Ernst y Young, Manual del Director de Recursos Humanos, pág. 7)

Grafico 2.3 Utilidades de un Sistema de Competencias

• Descripción de puestos.
• Integración de equipos de trabajo.
• Implantación de una cultura organizativa.
• Reducción de la barrera generacional.
• Apreciación del potencial.
• Dirección por objetivos.
• Gestión del cambio.
• Competencias clave de la organización.

Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

2.4 Tipos de Competencias

2.4.1 Por dificultad de adquisición.

Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: normalmente se adquiere mediante formación y experiencia.

Capacidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

2.4.2 Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

Comunicación: capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.

Gerencia / gestión: motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

Solución e innovación: capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

Logro y acción: consecución de objetivos individuales o de grupo.

Servicio: actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Grafico 2.4 Características que garantizan el éxito



Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

2.4.3 Pasos necesarios de un sistema de Gestión por Competencias.

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa. Con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Según una consultora internacional, para implementar la gestión por competencias se necesita.

- Definición de las competencias.

- Definición de grados.
- Diseño de perfiles profesionales.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

En ambos esquemas es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

2.4.4 Criterios efectivos para definir Competencias.

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar las tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de las competencias y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos; selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2.4.5 Definición de los niveles de Competencia.

Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario.

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer & Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro de perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer & Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, pág. 33)

2.4.6 Un esquema global por Competencias.

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos. Las características para una implementación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

2.5 Clasificación de Competencias.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. **Características.** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, los valores o la imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valore ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utiliza en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). El tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de

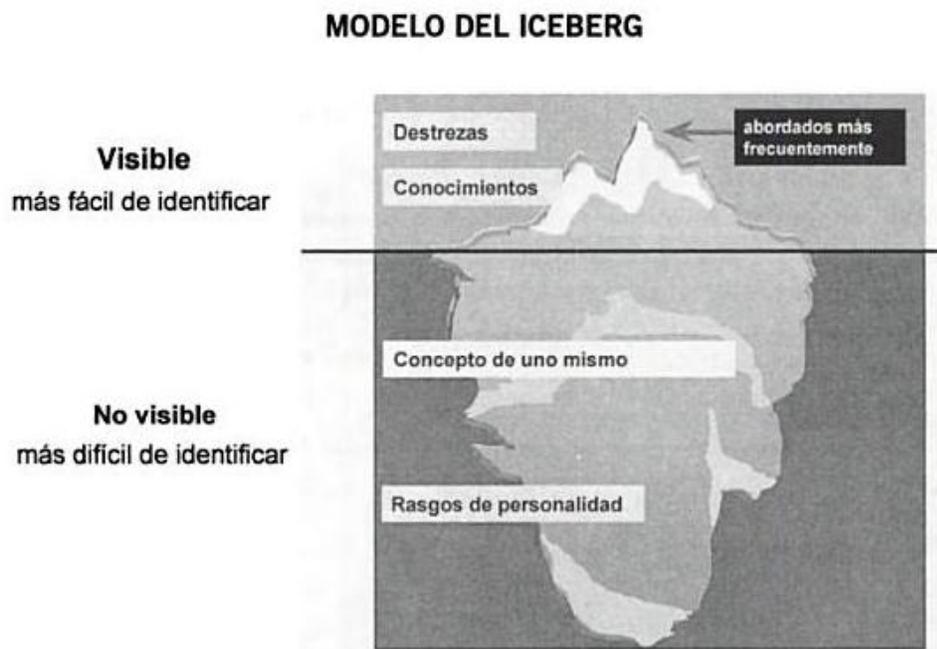
concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Continuando con el autor mencionado, éste introduce el modelo del iceberg, donde se dividen a las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Grafico 2.5 Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando máster en Administración de empresas de buenas

universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requiere para los puestos específicos. Como dice un director de personal “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más difícil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo, los rasgos más profundos de personalidad siguiendo el Modelo de Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Grafico 2.6 Modelo del Iceberg

Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer y Spencer

En síntesis para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

Competencias de influencia

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo

Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica / profesional / de dirección

Competencias de eficacia personal

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad. (Alles, Gestión por Competencias, pág. 27)

2.6 Gestión por competencias en los procesos de Recursos Humanos.

Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

(<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10467110&p00=gestion%20competencias>)

Grafico 2.7 Proceso de Selección



Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

Entrevistas por competencias.

Los hábitos de entrevista están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial.

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias se preguntan: ¿Como están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá que debe hacer, entrenar, cambiar de puesto o como desarrollar en el futuro a su personal.

Planes de carrera y planes de sucesión.

Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro

Grafico 2.8 Plan de Carrera

- Persona: GERENTE
- Posición actual:
- Posición objetivo:
- Fecha de nacimiento:
- Antigüedad:
- Fecha prevista:

	Posiciones a ocupar	Periodo	Objetivo aprendizaje
Primero	Técnico I	01/98 a 02/99	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la formación • Impartición de seminarios • Técnicas de detección de necesidades • Evaluación y seguimiento de la formación
Segundo	Técnico II	02/99 a 04/00	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción, análisis y valoración de puestos • Identificación del personal • Evaluación del desempeño • Planificación de carreras
Tercero	Jefe de departamento	04/00 a 06/01	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos humanos • Planificación y programación del trabajo • Planificación y admón. de presupuestos • Organización y gestión de recursos materiales

Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

Plan de jóvenes profesionales.

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Análisis de descripción de puestos.

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la

pedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias del puesto será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Desarrollo de los recursos humanos.

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúan el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su misión, su visión y sus valores.

Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

Evaluación de 360°

La evaluación de 360° o Feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. (<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10365638&p00=gestion%20competencias>)

Grafico 2.9 Evaluación 360°



Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

Compensaciones.

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias (Alles, Gestión por Competencias, pág. 38)

Grafico 2.10 Gestión Integrada de Recursos humanos basada en Competencias



Fuente: Ernst & Young, Gestion por Competencias

2.7 Conclusión

Las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. En un barco, la flotación es posible gracias al sustento de la estructura sumergida y no por lo que se ve desde fuera; también la fuerza que sostiene una organización se encuentra en las personas en un sistema de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización. En muchas ocasiones el éxito o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.

En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas. En el mundo empresarial hay una tendencia cada vez mas fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal

que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, aplicando la gestión por competencias.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS “MPC”



“No es el dinero el combustible que se requiere para el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos quienes hacen la organización.”

Prahalad & Hame,

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS “MPC”

3.1 Introducción

El propósito de este capítulo es analizar la conceptualización y la mecánica de cómo estructurar un perfil de un determinado cargo basado en competencias. Se describirá como aplicar los distintos formatos, que partes esenciales deben estar dentro de cada matriz, que aspectos se deben tomar en cuenta para establecer los indicadores respectivos, cuales serían las personas que formen el grupo de expertos para cada cargo o puesto, aspectos que no se deben tomar en cuenta al momento de la estructuración del cargo y finalmente indicaciones para la aplicación de cada matriz.

3.2 Concepto de Manual de Cargos

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa. (Chiavenato, Gestión del talento Humano pág. 44)

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Sirve de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propicia la uniformidad en el trabajo.

- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

3.2.1 Descripción de Cargos

La descripción del cargo es: 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 o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (porque lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Se considera al análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”³

3.2.2 Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- a) **Requisitos intelectuales**, que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- b) **Requisitos físicos**, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.

³ Chiavenato, Gestión del talento Humano pág. 61

- c) **Responsabilidades implícitas**, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- d) **Condiciones de trabajo**, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

La descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- a) **Intrínsecos**: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- b) **Extrínsecos**: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

El Manual Descriptivo de Cargos, le permitiría al departamento conocer las características, requerimientos y atribuciones que debe cumplir el personal para que de esta forma su labor sea más eficiente. (Chiavenato, Gestión del talento Humano pág. 75)

3.3 Modelando perfiles de competencias, MPC

Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.) Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias⁴

⁴ Spencer & Spencer, 1993.

Las siglas MPC significan:

M = modelado P = perfiles C = competencias

El objetivo general del método MPC es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible. Una vez que se ha sistematizado la información recolectada con este método, se han establecido las bases para la gestión de recursos humanos por competencias.

Esencialmente el método MPC se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos, y con la guía de un facilitador:

- a. Identifican las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- b. Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- c. Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan en un máximo de cuatro horas y para un gran número de puestos. Dos facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 45 personas. Suponiendo tres expertos por puesto, en cuatro horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 15 puestos diferentes.

3.3.1 Beneficios del método MPC

1. Acelera significativamente los procesos de selección.
2. Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.

4. Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
5. Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
6. Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
7. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
8. Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
9. Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
10. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
11. Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (actividades esenciales, indicadores de gestión, competencias, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
12. Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

Como corolario se puede afirmar que el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional favorable al alto rendimiento. El MPC surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de

competencias, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales, aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la formación de un equipo de analistas que, como mínimo, trabajaba cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método MPC está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.⁵

3.4 Metodología

El método MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias. El taller es conducido por el responsable de recursos humanos de la organización, quien ofrece las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal es que se formen grupos de tres expertos por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. No obstante, si

⁵ Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias, 2011

no existe el número suficiente de expertos, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso es altamente recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan las habilidades recomendadas, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

3.4.1 Objetivos de la Metodología MPC

1. Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo
2. Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, etc.) para desempeñar las actividades esenciales
3. Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuáles son requerimientos de capacitación
4. Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales

3.4.2 Identificar las actividades esenciales del puesto

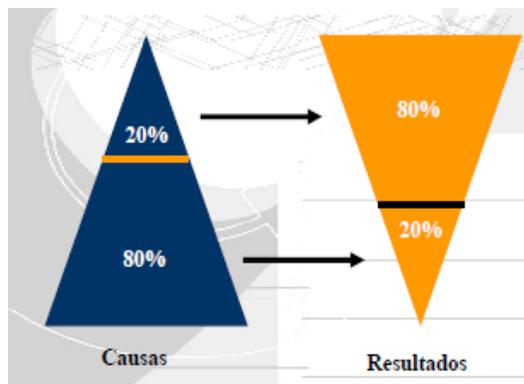
La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Para ello se sugiere expresar lo siguiente a los expertos: Para iniciar el taller les voy a pedir que listemos las actividades o funciones que el cargo que están analizando debería realizar. Una vez listadas las actividades, procederemos a identificar las más importantes.

Se está pidiendo dos cosas a los expertos: (a) que listen las actividades que el cargo debería realizar y (b) que identifiquen las más importantes. Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

Figura 3.1. Teorema de Pareto.



Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, se entrega a los expertos el material del experto (ver anexo 1) donde en las primeras cuatro hojas encontrará la siguiente matriz:

Tabla N°1 Actividades del puesto

Liste todas las actividades del puesto	F	CE	CM	Total
1.				
2.				
3.				

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Se procede inmediatamente a dar la siguiente instrucción:

En las primeras cuatro hojas del material que les ha sido entregado hay una columna que dice: “liste todas las actividades del puesto”. Por favor listen todas las actividades o funciones que se ejecutan en el puesto y también aquellas que debería ejecutar. Las otras columnas se trabajaran posteriormente. Se les va a solicitar que cuando redactemos las descripciones de las funciones, lo hagamos según el siguiente formato: empecemos siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y posteriormente, escribamos el objeto del verbo (qué / quién). Observen los siguientes ejemplos que ilustran la manera de redactar las funciones:

Tabla 3.2 Estructura básica para la redacción de actividades

Verbo en indicativo	Objeto del verbo (qué quién)
1. Asiste.	A las reuniones semanales del área
2. Atiende	A los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora	Los balances de situación general
4. Redacta	Las funciones de los puestos
5. Inspecciona	La calidad de los productos

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Realice algunos comentarios resaltando la estructura de la redacción (verbo + objeto del verbo) y posteriormente distribuya la siguiente tabla para asegurarse que los informantes no cometan otros errores durante la redacción de actividades. Al igual que la tabla anterior, comente y resalte los puntos importantes.

Tabla 3.3 Descripciones correctas e incorrectas de tareas

Ejemplos de descripciones incorrectas	Problemas detectados en la descripción	Descripciones corregidas
1. Se mantiene actualizado en los avances del área	El verbo ser no describe conductas o acciones observables	Estudia los nuevos avances del área
2. Visita y vende a los clientes	Las acciones de visita y de venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas	Visita a los clientes asignados. Vende los productos XYZ.
3. Elabora informes	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes	Elaborar los informes de producción mensual.
4. Control operativo	Confuso, falta un verbo.	Controla el proceso operativo de planta.
5. Contesta rápidamente las llamadas telefónicas o contesta las llamadas antes de los tres primeros segundos	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos (rápidamente, adecuadamente, bien, etc.) ni tampoco indicadores de logro o eficacia	Contesta las llamadas telefónicas.
6. Conoce las solicitudes de préstamos.	El verbo conocer no es observable. El análisis de puestos describe solamente conductas observables.	Estudia las solicitudes de préstamos.
7. Redacto los informes de ventas mensuales.	Los verbos no deben estar en la primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar), aunque esta última forma es preferible en la descripción de procesos de trabajo y en la descripción de funciones, no de tareas.	Redacta los informes de ventas mensuales.
8. Está al tanto de los pedidos de los clientes	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes
9. no abandona la recepción durante la jornada	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo.	Permanece en la recepción durante la jornada.
10. Concreta cinco ventas del producto X al mes	Es una descripción de resultados y no de actividades.	Vende el producto X.
11. Revisa diariamente los despachos efectuados	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo (diariamente, etc.).	Revisa los despachos efectuados.
12. instala el sistema eléctrico de los vehículos	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en un contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica con verbos como colabora, apoya, soporta, participa, etc.	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de los vehículos.

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Adicionalmente, cuando se redactan actividades, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso. Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

Realizada su explicación y atendidas las preguntas de los informantes termine esta parte diciendo:

Por favor tienen 30 minutos para listar todas las actividades.

Una vez que los expertos han listado las actividades de los puestos, les explicará lo siguiente:

Ahora que ya hemos listado todas las actividades del puesto, les voy a pedir que califiquemos cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad.

Entregue a los expertos la encuesta de calificación de actividades de trabajo (ver anexo 2).

El facilitador puede decir lo siguiente:

Ustedes han recibido unas escalas de calificación. Su tarea consiste en calificar cada una de las actividades del puesto que ustedes han descrito, con las escalas que acaban de recibir. La calificación deben anotarla en las columnas que dicen “F” para frecuencia, “CE” para consecuencias de los errores y “CM” para complejidad. Una vez concluida la calificación obtenga el total en la columna “T” aplicando la fórmula que consta en el ejemplo. Las actividades cuya puntuación total es la más alta son las actividades esenciales del puesto.

Identificadas las actividades esenciales (que no deben ser más de cuatro) procederá con la siguiente fase del taller (levantamiento del perfil de competencias). Los expertos

deberán identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento. Esta fase puede acelerarse si la organización cuenta con descripciones actualizadas de funciones. En este caso entregue impresas las funciones a los expertos y pídale que las califiquen con las escalas comentadas. No obstante, tenga en cuenta que una de las ventajas del método MPC es la identificación de las actividades del puesto y, consecuentemente, la obtención de la información necesaria para elaborar el manual de funciones de la organización. Por otra parte, si la organización ya cuenta con descripciones de funciones, el MPC le permitirá actualizar las descripciones, de modo que, en la medida de lo posible, lo ideal es pedir a los expertos que describan las actividades del cargo.

3.4.3 Elaborar el perfil de competencias

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia. Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Téngase en cuenta que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias. Los expertos ya han identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tendrán la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usará la siguiente metodología.

3.4.3.1 Metodología para identificar los conocimientos

Entregue a los expertos una matriz con los siguientes datos:

Tabla 3.4 Identificación de conocimientos

Liste solamente las actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1.			
2.			
3.			
4.			

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Solicite a los expertos que transcriban solamente las actividades esenciales que identificaron en la primera parte del taller. A continuación exprese lo siguiente:

Ahora que ya hemos transcrito las actividades esenciales del puesto, les voy a solicitar que identifiquemos los conocimientos requeridos para este puesto vamos a arrancar con la definición de los conocimientos académicos y luego iremos a los informativos. En esta matriz definiremos los conocimientos académicos y luego les entregara una hoja para los informativos.

Ustedes deben hacerse la siguiente pregunta en cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos se requieren? A fin de que tengamos claridad sobre qué es un conocimiento. Cabe destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Si ese es el caso, dejen vacío el casillero y prosigan con la siguiente actividad.

El facilitador presentará a los expertos un ejemplo sobre lo que se espera de ellos y diferenciará el concepto de conocimientos académicos e informativos. A continuación se presentan estos ejemplos.

Tabla 3.5 Definición de "conocimientos"

Recepcionista - telefonista	
Actividades esenciales	Conocimientos informativos
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas productos y servicios de la institución.
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas productos y servicios de la institución.
3. Orienta a los clientes	Áreas, personas productos y servicios de la institución.

Vendedor	
Actividades esenciales	Conocimientos académicos
1. Vende el producto X.	Técnicas de venta Mercadeo
2. Realiza el seguimiento de postventa.	Técnicas de seguimiento
3. entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Técnicas de elaboración de informes

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

El siguiente contenido debe presentarse a los expertos. Cuando los expertos tengan la hoja, el facilitador procederá a leer y explicar. El objetivo es que los expertos dominen la definición de conocimientos. Esto mejorará la calidad de la información que los expertos proporcionen cuando completen la columna "conocimientos".

Definición de conocimientos: Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Qué no son conocimientos: En la gestión por competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de no confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

- Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.)
- Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.).

Haga que los expertos realicen el siguiente ejercicio para afianzar la noción de conocimientos y destrezas:

Tabla 3.6 Conocimientos y destrezas

Ejemplos	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuesta
Economía y finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal
Elaborar balances contables	Destreza	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción.
Principios y técnicas de ventas	Conocimiento	Porque las técnicas de venta se las estudia
Aplicar estrategias de ventas	Destreza	Porque las estrategias se las pone en práctica
Técnicas de entrevistas	Conocimiento	Porque las técnicas requieren estudio formal
Manejo de entrevistas	Destreza	Porque para manejar una entrevista hay que ejecutarla
Ventas y mercadeo	Conocimiento	Es una área de conocimientos.
Estadísticas sobre clientes	Conocimiento	Porque hay que indagar para conocer las estadísticas sobre clientes
Elaborar estadísticas de clientes	Destreza	Si bien hay que saber de estadística la elaboración ya es un conocimiento aplicado, o sea, una destreza.

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Evidentemente el facilitador proporcionará esta información sin los datos de la segunda y tercera columna a fin de que los expertos las completen y se familiaricen con el concepto de conocimientos. Se dará un máximo de cinco minutos para que los expertos completen la hoja. Inmediatamente el analista procederá a revisar y explicar las respuestas.

También es útil decir a los expertos que hay dos tipos de conocimientos:

- Académicos.- Conocimientos que se adquieren mediante educación formal, por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.
- Informativos.- Conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

Para el caso de los conocimientos informativos, usted podría sugerir a los expertos que se orienten con el contenido de la siguiente tabla. Exprese lo siguiente:

Ahora que ya hemos definido los conocimientos académicos les voy a entregar otro documento en el que se definirán los informativos, luego completaremos el resto de columnas solicitadas. Considerando las actividades esenciales de la posición y la posición en general:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo una (x).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

Tabla 3.7 Identificación de conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	X	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel Estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, y prioridades de la empresa.				
2. Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.				
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.				
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos de la empresa				
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias.

Se les dará entre 15 y 20 minutos para ejecutar esta tarea de definición de conocimientos académicos e informativos

3.4.3.2 Metodología para identificar las destrezas genéricas

Concluida la identificación de los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas genéricas. La mejor manera de identificar destrezas o

habilidades es mediante el uso de un diccionario que contengan las destrezas y sus definiciones.

El proceso arranca con la identificación del elemento de interacción primaria de la actividad esencial: El facilitador comentará y presentará lo siguiente:

El desempeño de cualquier actividad requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos:

Tabla 3.8 Interacciones primarias.

Personas	Cosas	Datos
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones. Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias.

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe una y sólo una interacción primaria o principal. La tarea de los expertos consistirá en identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que están analizando.

A continuación se presenta un sencillo ejercicio de asignación de interacciones primarias.

Tabla 3.9 Asignación de interacciones primarias.

Actividades	PCD
1. Supervisa el personal a su cargo.	P
2. Planifica las actividades del área.	D
3. Opera la prensa hidráulica.	C
4. Elabora los roles de pagos.	D
5. Inspecciona la calidad de los productos	C
6. Atiende las llamadas telefónicas	P
7. Vierte los ingredientes en la centrífuga.	C
8. Escribe programas de computación.	D
9. Presenta verbalmente los informes al comité gerencial	P
10. Despacha la correspondencia interna.	C
11. Analiza los formularios de solicitud.	D
12. Dicta seminarios y cursos.	P

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias.

Identificada la interacción primaria que se produce en cada una de las actividades esenciales, se puede entonces reducir las posibilidades de asignación de las destrezas genéricas que tendrían relación con Personas (P), Datos (D) o Cosas (C).

Para el efecto, en cada una de las descripciones de destrezas generales que constan en el diccionario, aparece el elemento predominante de interacción, lo que facilita el trabajo de los expertos. (Ver diccionario adjunto – anexo 3).

Se les va entregar un diccionario de destrezas y les solicito que determinen un máximo de dos destrezas por cada actividad esencial y anoten el nombre de las destrezas en la columna correspondiente dependiendo de la interacción primaria de la misma.

Ejemplo: Vendedor

Actividades esenciales	Conocimientos	PCD	Destrezas
1. Vende el producto X.	Técnicas de Venta Mercadeo	P	Persuasión Orientación de servicio
2. Realiza seguimiento de postventa.	Técnicas de seguimiento	D	Monitoreo y Control
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Técnicas de elaboración de reportes	D	Escritura Organización de Información

Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las actividades esenciales del puesto puede significar que:

- a) Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- c) La destreza requiere adaptación al puesto.

La siguiente tabla presenta las soluciones en el caso de dudas o inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

Tabla 3.10 Soluciones para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

Posibles inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales	Soluciones recomendadas
a) Falta identificar alguna actividad esencial.	Revisar las actividades planteadas. Agregar actividades si es necesario.
b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.	Revisar la priorización efectuada. Volver a seleccionar las destrezas.
c) La destreza requiere adaptación al puesto.	Cambiar el nombre a la destreza. Ajustar la definición de la destreza. Crear una nueva destreza.

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

3.4.3.3 Metodología para identificar destrezas específicas

Concluida la labor de selección de las destrezas, los facilitadores dirán lo siguiente:

Ahora procederemos a determinar si existen destrezas específicas. Por favor, tomando como referencia al puesto en general determinemos si requiere destrezas específicas considerando lo siguiente:

- a. Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- b. Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque (X).
- c. En la columna “especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.
- d. La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos		Internos: Externos:	
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: Alto Medio Hablado: Escrito: Leído:	
3. Operar equipos de oficina:			
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:			
5. Otras destrezas específicas:			

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

3.4.3.4 Metodología para identificar “otras competencias”

Los expertos han completado la mayor parte del perfil de competencias. Ahora ya están establecidas las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas genéricas y específicas requeridas por la posición. Sin embargo, existen otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo, dado que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo definirlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional identifique estas competencias. En áreas de la sencillez, se recomienda fuertemente que los expertos no sean solicitados para establecer estas otras competencias.

Evidentemente, la identificación de esas otras competencias o características tiene que realizarse una vez concluido el taller. De cualquier manera, la columna "otras competencias" puede ser usada si los expertos consideran que es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza. Posteriormente los responsables del modelo revisarán esos aportes para estimar su relevancia.

Se considera que los conocimientos y las destrezas son competencias “duras”; es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio, las “otras competencias” (aptitudes, rasgos, motivos, etc.), son competencias “blandas”, esto es, características que se relacionan más con la “disposición” o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con su capacidad profesional.

3.4.4 Determinar competencias para selección y para capacitación.

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de

la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil. La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Tabla 3.11 Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan diversos tipos de competencias

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Intereses	Medianamente modificables
Valores	Poco modificables

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias. En el baloncesto profesional los entrenadores no “entrenan” la estatura de los jugadores. La estatura es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es seleccionar a los jugadores por ese rasgo. En cambio, los lanzamientos de la bola al aro sí pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados. Por ejemplo, en un juego de baloncesto el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los lanzamientos que efectúa. Los lanzamientos son una destreza, porque las destrezas se las adquiere y desarrolla con la práctica y la experiencia. La conclusión es que en una situación de selección es preferible seleccionar

por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar en aquellas que sí lo pueden ser. (Cooper, 2000).

Según este ejemplo no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo. Por esta razón, es necesario preguntarles a los expertos qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la organización o, por el contrario, qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por primera vez a la organización.

Evidentemente las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección. Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se debe entregar la encuesta de requerimientos de selección y capacitación a los expertos.

Todas las competencias que hayan sido calificadas con “3” (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con “1” son metas de capacitación y las competencias calificadas con “2” pueden opcionalmente ser evaluadas en selección. Adicionalmente estas competencias también pueden ser objeto de capacitación.

Es importante destacar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas. Como se explicó, las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento, de modo que carece de sentido evaluarlas con esta encuesta. Más bien, si estas otras competencias están presentes en el perfil, deben ser evaluadas en la selección.

Los siguientes ejemplos se pueden entregar a los expertos para que tengan claro el producto que deben entregar.

Ejemplos de la encuesta de selección y capacitación. Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Recepcionista – Telefonista

Conocimientos	1,2,3
Áreas, personas, productos y servicios de la institución	1
Destrezas	1,2,3
Operación de la central telefónica	1
Orientación de servicio	3

Vendedor

Conocimientos	1,2,3
Mercado y la competencia	2
Datos del cliente	1
Datos de ventas	1
Destrezas	1,2,3
Persuasión	3
Orientación de servicio	3
Elaboración de reportes	2

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Los responsables del modelo pueden elaborar una tabla para resumir los resultados de la encuesta de requerimientos de selección y capacitación así:

Tabla 3.12 Requerimientos de selección y capacitación.

Recepcionista– Telefonista	Selección	Capacitación
Áreas, personas, productos y servicios de la institución		X
Operación de la central telefónica		X
Orientación de servicio	X	

Vendedor	Selección	Capacitación
Mercado y la competencia	X	X
Datos del cliente		X
Datos de ventas		X
Persuasión	X	
Orientación de servicio	X	
Elaboración de reportes		X

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

En el caso del vendedor, obsérvese que el conocimiento “mercado y la competencia” fue calificado con 2 (antes y durante el ejercicio del puesto) y aparece en la tabla con vistos (X) en selección y capacitación. Esto significa que esta competencia debe ser evaluada en selección pero reforzada o modelada en capacitación. No obstante, esta situación debería minimizarse para evitar confusiones.

3.4.5 Otros aspectos relevantes del perfil

En base a los requerimientos de las certificaciones de competencia laboral a nivel internacional es importante el completar el perfil con otra información complementaria como:

1. Misión del Puesto: Para eso el facilitador debe sugerir a los expertos que piensen en la razón de ser de esa posición, para que existe ese cargo o cuál es la principal contribución de ese cargo al área o a la organización. Para que una misión de puesto sea técnica debe cumplir con las siguientes características:

Tabla 3.13 Criterios para elaborar la misión del cargo.

Criterios que debe cumplir la frase de propósito principal
a. La frase no debe exceder de cuatro líneas.
b. Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros
c. Empezar con un verbo en infinitivo.
d. No contener más de cuatro verbos.
e. Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).
f. Usar verbos en tiempo presente.
g. No usar adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).
h. Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente, etc.), son pocos y pertinentes al contenido de la frase.
i. No utilizar palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

2. Educación requerida: El facilitador debe solicitar que se establezca la educación académica formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, es importante el enfatizar que no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto. Para tal efecto se puede hacer uso de las siguientes matrices:

Tabla 3.14 Características para determinar educación requerida.

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Secundaria Completa			
Estudiante universitario			
Tecnólogo Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado Maestría Doctorado			

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias.

Tabla 3.15 Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios.)

Materias	Número de horas

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias.

3. Experiencia requerida: En esta instancia el facilitador debe solicitar que se establezca la experiencia requerida para ocupar esta posición, es importante el realizar el mismo énfasis en el sentido que no se refiere a la experiencia de los ocupantes actuales del cargo, sino a lo que el cargo requeriría en ese sentido. Para tal efecto se puede utilizar la siguiente matriz:

Tabla 3.16 Características para determinar la experiencia.

Experiencia	
Experiencia en puestos similares	
Tres meses	Uno a tres años
Seis meses	Tres a cinco años
Un año	Más de cinco años

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

4. Indicadores de Gestión Posicionales: Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente. El facilitador solicitaría a los expertos el hecho de que por cada actividad esencial se identifique el respectivo indicador posicional para ese efecto debe hacer uso de la siguiente matriz (puede apoyarse en el Anexo 4, de no ser aplicable los indicadores ahí citados le corresponderá a los expertos crearlos).

Tabla 3.17 Criterios para determinar indicadores de gestión.

Transcriba solamente las actividades esenciales	Nombre del indicador (Señale por lo menos uno por actividad)	Fórmula de Cálculo ¿Cómo se va a calcular el indicador?	Meta de Efectividad Esperada ¿Cuál es el Nivel cuantitativo esperado?
1.			
2.			
3.			
4.			

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Ejemplos:

Actividad esencial	Indicadores
1. Vende el producto X.	Número de unidades a vender en determinado período de tiempo.
2. Atiende las llamadas telefónicas.	Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.
3. Inspecciona la calidad de los productos.	Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo. Ausencia de productos con falla.

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

- **Tiempo:** tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad, etc.
- **Volumen o cantidad:** indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios, etc.
- **Calidad:** medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad,
- **Satisfacción:** nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.
- **Costes:** costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

Con la entrega de estos datos termina el taller y consecuentemente el trabajo de los expertos.

3.4.6 Validar la información recolectada

Aún cuando el método MPC está diseñado para obtener la información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario revisar y depurar la información antes de sistematizarla. Se recomienda que este proceso esté a cargo de los supervisores directos de cada puesto y del responsable de la administración del modelo. Es recomendable principalmente que los validadores verifiquen dos aspectos:

1. Actividades del puesto.
2. Competencias

3.4.6.1 Sobre las actividades del puesto

Es importante que las actividades escritas por los expertos cumplan las siguientes condiciones:

- Empiecen con verbo (en indicativo o en infinitivo).
- Especifiquen el objeto del verbo con un razonable grado de claridad y detalle.

Los validadores deben revisar las actividades redactadas por los expertos con el objeto de asegurar que:

- Empiecen siempre con un verbo (asiste a las reuniones semanales).
- No sean excesivamente genéricas (ejecuta los procesos a su cargo).
- No proporcionen detalles excesivos o innecesarios.
- No existan duplicaciones en las descripciones.
- Cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

También es recomendable revisar todas las actividades que empiecen con los siguientes verbos: Administrar, gestionar, procesar. Estos verbos por lo general describen responsabilidades (conjunto de funciones), de modo que existe la probabilidad de que estas descripciones sean muy genéricas.

El objetivo de esta revisión es que las actividades o funciones estén redactadas con claridad y un razonable grado de detalle (ni muy genérico, ni muy detallado). Lo ideal es que las descripciones empiecen siempre con un verbo y especifiquen el objeto del verbo de manera precisa.

Se deben considerar los siguientes criterios de validación, para una mejor elaboración de los perfiles de cada cargo; cabe destacar que dichos criterios se ajustarán de acuerdo a la cultura de cada organización.

Tabla 3.18 Criterios para validación.

Dimensión de Análisis	Criterios a Cumplir
a. Aspecto formal de la redacción de actividades	La descripción empieza con un verbo de conducta observable. El número de verbos por frase no excede de dos. El complemento del verbo es claro y da sentido a la descripción, es comprensible.
b. Exhaustividad del contenido	¿Están todas las actividades que efectivamente se ejecutan en la posición?
c. Calificación de las actividades	No existen sobrevaloraciones o subvaloraciones en las calificaciones asignadas en cada escala y actividad.
d. Actividades Esenciales	¿Son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o la institución?

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Hágase estas preguntas para asegurar la validez de las actividades esenciales:

- ¿Son estas las actividades que agregan más valor?
- ¿Guardan estas actividades coherencia con el propósito principal del puesto?
- ¿Generan estas actividades resultados significativos?
- ¿Contribuyen estas actividades con el logro de objetivos del área / institución?

3.4.6.2 Sobre las competencias

Los validadores deberán verificar:

- Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.
- Si las competencias propuestas tienen sentido.
- Los siguientes ejemplos ilustran estos puntos:

Ejemplo 1: puesto A

Conocimientos requeridos.

- Administración financiera.
- Sistemas de información.
- Manejo de recursos humanos.

De los tres conocimientos propuestos, el tercero es incorrecto porque las destrezas empiezan con un verbo. Todo lo que sea “manejo” de algo, implica una destreza o habilidad.

Ejemplo 2: puesto B

Destrezas requeridas.

- Negociación.
- Políticas de distribución.
- Construcción de relaciones.

Evidentemente la segunda “destreza” es un conocimiento porque se trata de un sustantivo y los sustantivos por lo general hacen referencia a los conocimientos.

Ejemplo 3: varios puestos

Actividades esenciales de varios cargos (ejemplos)	Conocimientos	Destrezas
1. Atiende a los clientes	Técnicas de Servicio al Cliente	Juicio y toma de decisiones (?)
2. Elabora programas informáticos	Políticas de la empresa (?)	Programación
3. Revisa el contenido de las programaciones mensuales	Gestión de Proyectos	Hablado (?)

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

La interrogante (?) señala aquellas competencias que no tienen un vínculo o una relación clara con la actividad esencial. Por ejemplo, no está claro por qué la destreza de “juicio y toma de decisiones” aparece vinculada a la actividad “atiende a los clientes”. A lo mejor un experto puede argumentar que durante la atención a un cliente es importante tomar decisiones para orientar mejor la atención. A fin de evitar estas “hilaciones muy finas”, lo recomendable es tomar en cuenta el tipo de destreza. Juicio y toma de decisiones es una destreza que pertenece al grupo de las destrezas organizacionales. Por tanto, su relevancia está en actividades relacionadas con el manejo de componentes organizacionales. Obviamente, la atención a clientes es una actividad puntual que no tiene relación con el manejo de componentes organizacionales, de modo que la destreza “juicio y toma de decisiones” no es procedente.

En el segundo caso, el conocimiento “políticas de la empresa” no tiene ninguna relación con la actividad. En otras palabras, para “elaborar programas informáticos” no es una condición imprescindible conocer las políticas de la empresa. Indudablemente este conocimiento es importante en el puesto, pero en sentido estricto no es requerido por la

actividad técnica. Por tanto, este conocimiento debe ser eliminado o convertido en una competencia departamental o de rol.

En el tercer caso también hay un desfase entre la destreza “hablado” y la actividad. La labor de revisión no demanda comunicación verbal. ¿Porqué, entonces, se plantea el hablado? Si los expertos dicen que durante la revisión el ocupante debe solicitar aclaraciones sobre las programaciones, debería entonces constar una actividad separada donde se describa esto.

Estos ejemplos ilustran algunas de las inconsistencias que pueden cometer los informantes. Las mejores estrategias para minimizar estos errores son: (a) seleccionar expertos con un nivel educativo superior y (b) hacerlos trabajar en grupo (lo ideal es tres expertos por puesto). Sin embargo, para facilitar el proceso de validación puede apoyarse controlando los siguientes criterios:

Criterios	¿Cumple? X
a. El número de conocimientos académicos por actividad no debe ser mayor de tres.	
b. Los conocimientos académicos deben ser los requeridos para desempeñar la actividad esencial	
c. El número de destrezas generales por actividad no debe ser mayor de dos.	
d. Las destrezas generales deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial	
e. El número de otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) por actividad no debe ser mayor de tres.	
f. Las otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial	

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Tabla 3.19 Validación de Conocimientos Informativos

Criterios	¿Cumple? X
g. El número de conocimientos no debe exceder de cinco.	
h. Si hay priorización, ésta es correcta.	
i. Los conocimientos escogidos son indispensables.	
j. Existen especificaciones donde es pertinente.	

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

Tabla 3.20 Validación de Destrezas Específicas

Criterios	¿Cumple? X
a. Todas las categorías escogidas constan con su debida especificación.	
b. Si se escogió la categoría de idiomas, se detalla el tipo de manejo del lenguaje (escritura, hablado, lectura, escucha).	
c. Las destrezas escogidas son indispensables.	
d. Si se añadieron “otras destrezas específicas”, verificar si éstas son realmente otras destrezas.	

Fuente: Cámara de Comercio, Seminario Gestión por Competencias

3.5 Conclusión

La correcta aplicación de los formatos antes descritos, contribuirá a elaborar un excelente manual de funciones por competencias; seguir la mecánica de elaboración nos dará como resultado establecer las competencias idóneas para cada cargo, ya que dicho perfil estará elaborado por los expertos (personas con experiencia en el puesto que se encuentra desempeñando un cargo determinado); en lo que respecta con la validación se debe tomar en cuenta los criterios antes mencionados y aplicarlos de acuerdo a la necesidad de cada perfil de cargo elaborado.

Se deben establecer las competencias que más se ajusten a la cultura y a la realidad de la empresa ya que si no se lo hace, puede haber cargos con competencias que no aporten al desarrollo de actividades de un determinado perfil de cargo. Es muy importante dar a conocer a nuestros colaboradores como se utiliza esta herramienta y cuáles son las ventajas de aplicarla en el día a día de cada uno de nuestros colaboradores.

Cabe destacar que las matrices descritas anteriormente están sujetas a cambios de acuerdo a la cultura de cada organización; por supuesto, sin descuidar la objetividad de la estructuración del manual de funciones por competencias.

CAPÍTULO IV

CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.



“La creatividad es a la era de la información lo que el mineral era a la revolución industrial. La imaginación es más importante que el conocimiento.”

Albert Einstein.

CAPÍTULO IV

CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.

4.1 Introducción

Un manual de funciones por competencias está conformado por los perfiles de cargos de los distintos departamentos o áreas de una organización, en el presente manual usted encontrará detallada información relevante como: datos de identificación, (que hace referencia a información general del cargo), misión del cargo (el "porqué" del cargo), listado de actividades del cargo (todas las actividades que realiza el colaborador en el cargo), actividades esenciales e indicadores de gestión (principales actividades y como medir su ejecución), matriz de competencias (competencias requeridas para cada actividad), educación formal requerida (se especifica el nivel mínimo de estudios), capacitación adicional requerida, conocimientos académicos, conocimientos informativos requeridos, destrezas específicas requeridas y habilidades generales; todo este conjunto de matrices encierra información muy relevante para cada cargo y ayuda a que los colaboradores conozcan cuales son las funciones que van a desempeñar y cuál es la meta a alcanzar.

4.2 MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS POR EL MÉTODO MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS MPC"

**MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS POR EL MÉTODO
MODELANDO PERFILES DE
COMPETENCIAS MPC”**



INDICE

Presentacion

GERENCIA GENERAL

Gerente General	1
Asistente de Gerencia	7
Jefe de Auditoría	12
Asistente de auditoria	17

DIRECCION COMERCIAL

Director Comercial	22
Gerente de Marca	28
Jefe de Marketing	33
Asistente de Marketing	38
Coordinador de Trade Marketing	43
Diseñador Grafico	48

GERENCIA NACIONAL DE VENTAS

Gerente Nacional de Ventas	53
Call Center	59
Asistente Gerencia Nacional de Ventas	64
Ejecutiva Zona	70

Asistente Ejecutiva Zona	75
Supervisor	80
Vendedor	85
Capacitadora	90
Cartera	95
Jefe de Bodega	101
Impulsadora	106
Mercaderista	111

GERENCIA DE TIENDAS

Ejecutiva de Tienda	116
Cajera	122
Consultora	127

GERENCIA DE SISTEMAS

Gerente de Sistemas Programadores	132
Gerente de Sistemas Usuarios	138
Soporte Usuarios	144
Programador	149

GERENCIA DE GESTION HUMANA

Gerente de Gestión Humana	154
Asistente de Gestión Humana	160

Asistente de Nomina	165
Trabajadora Social	170
Chofer	175
Rutero	179
Auxiliar de Limpieza	183
Recepcionista	187
Guardia de Seguridad	191

DIRECCION FINANCIERA

Director Financiero	195
Contador	201
Auxiliar de Contabilidad	207
Activos Fijos	212
Tesorería	217
Asistente de Tesorería	223
Notas de Crédito	227
Digitador / a	232
Jefe de Cobranzas	236
Asistente de Cobranza	242
Bibliografía	247

PRESENTACION

La gestión por competencias, efectuar acciones para el logro de objetivos y es una estrategia indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; trata de impulsar las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades que presentan las empresas para garantizar el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un el buen desempeño desde un principio y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles de cargo que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

GERENCIA GENERAL



IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Gerente General		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	Dirección Comercial, Dirección Financiera, Gerencias: Nacional de Ventas, Sistemas, Importaciones, Gestión Humana
Dpto. al que pertenece	Gerencia General	Nombre del Jefe Inmediato:	Eco. Juan Antonio Alvarez
N° de personas a cargo:	10	Cargo del Jefe Inmediato:	Director General

Misión del cargo:

Planificar, dirigir, organizar, coordinar y controlar los procesos administrativos, financieros y técnicos de la Empresa.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	5	5	30
Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas internas, así como leyes y reglamentos, emitidos por los organismos de control	5	5	5	30
Diseñar las estrategias de crecimiento y desarrollo y proponer su aplicación al Directorio Ejecutivo	5	5	4	25
Elaborar y presentar propuestas de mejora operativa, administrativa, financiera y técnica de la empresa, ante el Directorio Ejecutivo	4	4	5	24
Planificar, coordinar y dirigir el desarrollo administrativo, operativo y financiero de la empresa	5	4	4	21
Planificar y coordinar las políticas y sistemas de remuneración de los empleados de la empresa	4	4	4	20
Presentar informes sobre el desarrollo de su gestión y la situación económica-financiera de la empresa	1	3	3	10
Proporcionar información de acuerdo a su competencia, que le soliciten, los representantes de los distintos departamentos.	5	3	2	11
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana en lo referente a la imagen Personal y Servicio brindado por el personal a su cargo.	5	2	2	9

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas internas, así como leyes y reglamentos, emitidos por los organismos de control	Eficacia en la actividad.	(Actividades realizadas / Actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Diseñar las estrategias de crecimiento y desarrollo organizacional y proponer su aplicación al Directorio Ejecutivo	Eficacia en la actividad.	(estrategias aprobadas / estrategias propuestas) * 100	100	Porcentaje
Elaborar y presentar propuestas de mejora operativa, administrativa, financiera y técnica de la empresa, ante el Directorio Ejecutivo	Eficacia en la actividad.	(Propuestas aprobadas/propuestas presentadas)* 100	100	Porcentaje
Planificar, coordinar y dirigir el desarrollo administrativo, operativo y financiero de la Empresa	Eficacia en la actividad.	(Actividades exitosas / actividades realizadas) *100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Finanzas. Recursos humanos. Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Amabilidad. Iniciativa. Proactividad.
Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas internas, así como leyes y reglamentos, emitidos por los organismos de control	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Juicio y toma de decisiones.	Liderazgo. Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo.

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

Diseñar las estrategias de crecimiento y desarrollo organizacional y proponer su aplicación al Directorio Ejecutivo	Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos financieros. Juicio y toma de decisiones.	Razonamiento deductivo. Proactividad. Fluidez de ideas.
Elaborar y presentar propuestas de mejora operativa, administrativa, financiera y técnica de la empresa, ante el Directorio Ejecutivo	Finanzas. Administración y gestión.	Asertividad / firmeza. Juicio y toma de decisiones.	Iniciativa. Liderazgo.
Elaborar y presentar propuestas de mejora operativa, administrativa, financiera y técnica de la empresa, ante el Directorio Ejecutivo	Administración y gestión. Finanzas.	Planificación. Evaluación de sistemas organizacionales. Generación de ideas.	Innovación. Proactividad. Fluidez de ideas.
Planificar, coordinar y dirigir el desarrollo administrativo, operativo y financiero de la empresa	Recursos humanos. Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos financieros. Orientación / asesoramiento. Planificación. Manejo de recursos humanos.	Reconocimiento de problemas. Liderazgo. Iniciativa.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Administrador, Ingeniero Comercial	Administración de empresas, Economía.
Título de Cuarto Nivel	2 / Magister.	Administración, finanzas.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 a 5 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Planificación estratégica	120
Administración de recursos financieros	60
Administración de recursos humanos	60
Negociación	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Administración y gestión	X	
Finanzas	X	X
Recursos humanos	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes y prioridades de la empresa		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X

Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo MS Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría, Sistema de riesgos		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado y escrito y Inglés alto: leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	

Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Gerencia		
N° de cargos iguales	8	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia General	Nombre del Jefe Inmediato:	Sra. Gladys Eljuri
N° de personas a cargo:	3	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

Misión del cargo:

Realizar actividades de apoyo estratégico y logístico, interno y externo, a la Gerencia General, así como brindar soporte de secretaría al Directorio Ejecutivo.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Coordinar las estrategias y la logística de las relaciones internas y externas de Gerencia General	5	4	4	21
Receptar y despachar la correspondencia y comunicaciones interna y externa relacionada con la Gerencia General	5	4	3	17
Coordinar y organizar la agenda del Gerente General.	5	4	3	17
Organizar y custodiar los archivos de documentos de la Empresa relacionados con la Gerencia General	5	3	3	14
Elaborar oficios y convocatorias del Directorio Ejecutivo	4	3	2	10
Atender requerimientos de clientes internos y externos	5	2	2	9
Asistir a las reuniones del Directorio Ejecutivo y comités como apoyo logístico	4	2	2	8
Coordinar con la secretaría del Directorio Ejecutivo y comités la elaboración de actas	4	3	1	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar las estrategias y la logística de las relaciones internas y externas de Gerencia General	Eficiencia en gestiones.	$(\text{actividades realizadas-errores} / \text{total de actividades}) * 100$	100	Porcentaje
Coordinar y organizar la agenda del Gerente General.	Eficiencia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas-errores} / \text{actividades requeridas}) * 100$	100	Porcentaje
Receptar y despachar la correspondencia y comunicaciones interna y externa relacionada con la Gerencia General	Satisfacción de clientes.	$(\text{clientes satisfechos} / \text{clientes atendidos}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar las estrategias y la logística de las relaciones internas y externas de Gerencia General	Administración y gestión.	Orientación de servicio. Comunicación	Expresión oral. Comprensión oral. Amabilidad.
Coordinar y organizar la agenda del Gerente General.	Técnicas secretariales.	Manejo del tiempo. Organización de la información.	Expresión escrita. Minuciosidad. Ordenar información.
Receptar y despachar la correspondencia y comunicaciones interna y externa relacionada con la Gerencia General	Técnicas secretariales.	Orientación de servicio. Comunicación .	Comprensión escrita. Amabilidad. Comprensión oral.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	4 / Secretariado ejecutivo, Licenciatura,	Secretariado ejecutivo, Administración.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de servicio al cliente	20
Técnicas de secretariado	20
Relaciones interpersonales	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	
Técnicas secretariales	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas operativos Microsoft Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, scanner y proyector.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Jefe de Auditoria		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	Asistente de Auditoria
Dpto. al que pertenece	Auditoria	Nombre del Jefe Inmediato:	Sra. Gladys Eljuri
N° de personas a cargo:	5	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

Misión del cargo:

Brindar un servicio independiente y objetivo de aseguramiento y consultoría, que agregue valor y mejora a las operaciones de la Organización, apoyando a la empresa en el logro de sus objetivos

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Programar, dirigir y supervisar auditorías para evaluar a los procesos de gestión de riesgos y control interno.	5	4	5	25
Programar, supervisar e informar sobre el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por los organismos de control, Auditoría Externa e Interna	5	4	5	25
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	4	4	5	24
Supervisar la gestión técnica y operativa del personal del área	4	4	4	20
Cumplir con requisitos y entrega oportuna de informes exigidos por los Organismos de Control	5	3	3	14
Informar sobre la implantación de los riesgos integrales en la Empresa	2	4	3	14
Integrar los Comités que por ley le competen	1	4	3	13
Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, controlar y administrar los riesgos	2	3	3	11
Participar en la toma física de inventarios.	2	3	3	11
Verificar que la Empresa cuente con un plan estratégico	2	3	3	11
Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna anteriores	1	3	3	10

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Programar y supervisar e informar sobre el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por los organismos de control, Auditoría Externa e Interna	Cumplimiento del plan anual de actividades.	(Actividades realizadas / Actividades programadas o requeridas) * 100	100	Porcentaje
Programar, dirigir y supervisar auditorías para evaluar a los procesos de gestión de riesgos y control interno	Cumplimiento del plan anual de actividades.	(Actividades realizadas / Actividades programadas o requeridas) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Auditoría. Gestión de riesgos. Contabilidad. Finanzas. Auditoría informática.	Monitoreo y control. Manejo de recursos humanos.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.
Programar y supervisar e informar sobre el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por los organismos de control, Auditoría Externa e Interna	Auditoría. Gestión de riesgos	Evaluación de sistemas organizacionales Monitoreo y control.	Razonamiento inductivo. Razonamiento deductivo. Minuciosidad.
Programar, dirigir y supervisar auditorías para evaluar a los procesos de gestión de riesgos y control interno	Auditoría. Gestión de riesgos.	Identificar consecuencias ulteriores. Monitoreo y control.	Minuciosidad. Ordenar información. Razonamiento inductivo.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Titulo de Tercer Nivel	5 / Licenciado o Ingeniero	Auditoría.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Auditoría de Gestión de Calidad	60
Normas Internacionales de Información financiera "NIIF"	60
Auditoría Comercial	120
Auditoría Informática	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Auditoría	X	X
Auditoría informática	X	X
Contabilidad	X	X
Finanzas	X	X
Gestión de riesgos	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o y normativas y reglamentos de auditoría, tributación y laborales	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos, Microsoft Office, Software de Auditoría.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría, Activos Fijos		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio escrito, hablado y leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	X	

Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar a los potenciales para la realización de un determinado proyecto.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Auditoria		
N° de cargos iguales	1	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Auditoria	Nombre del Jefe Inmediato:	Leonardo Bermeo
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Auditoria

Misión del cargo:

Colaborar con las actividades programadas en el Plan de Auditoria y las demás asignadas por el Auditor Interno, sobre la base de las disposiciones de los organismos de control internos y externos.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Elaborar un informe de trabajo con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones con la evidencia que los sustente	4	4	4	20
Evaluar la estructura de control interno de las áreas sujetas a revisión	4	4	4	20
Colaborar en la ejecución de auditorías a las diversas unidades administrativas de la empresa, conforme al Plan Anual de Auditoría y según instrucciones del Auditor Interno	4	4	4	20
Atender requerimientos y asesorar a las diferentes áreas	5	3	4	17
Presentar al Auditor Interno el informe de los seguimientos realizados para su revisión y aprobación	3	3	4	15
Colaborar con el Auditor interno en la elaboración de los planes de auditoría	2	4	3	14
Archivar los distintos informes de trabajo	3	2	1	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colaborar en la ejecución de auditorías a las diversas unidades administrativas de la empresa, conforme al Plan Anual de Auditoría y según instrucciones del Auditor Interno	Eficacia en la actividad.	(programas ejecutados / total de programas proyectados) * 100	100	Porcentaje
Elaborar un informe de trabajo con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones con la evidencia que los sustente	Eficiencia en la actividad.	(requisitos cumplidos en los informes de trabajo / requisitos exigidos en los informes de trabajo) * 100	100	Porcentaje
Evaluar la estructura de control interno de las áreas sujetas a revisión	Oportunidad.	(días ejecutados en la evaluación / días programados) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en la ejecución de auditorías a las diversas unidades administrativas de la empresa, conforme al Plan Anual de Auditoría y según instrucciones del Auditor Interno	Gestión de riesgos. Auditoría.	Pensamiento analítico. Aprendizaje activo.	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo.
Elaborar un informe de trabajo con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones con la evidencia que los sustente	Auditoría.	Comunicación, Orientación / asesoramiento.	Fluidez de ideas. Originalidad. Razonamiento deductivo.
Evaluar la estructura de control interno de las áreas sujetas a revisión	Auditoría. Gestión de riesgos.	Pensamiento analítico. Pensamiento crítico.	Ordenar información. Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero o Licenciado	Auditoría, Contabilidad.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Control interno	40
Normativa externa (NIIF)	80
Gestión de riesgos	60

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Auditoría	X	X
Gestión de riesgos	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y normativas y reglamentos de auditoría, tributación y laborales	X	X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Software de auditoria	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría, Activos fijos		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora, proyector, impresora, fax.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado, escrito y leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

DIRECCION COMERCIAL



IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Director Comercial		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	Asistente, Gerente de Marca, Jefe de Marketing
Dpto. al que pertenece	Dirección Comercial	Nombre del Jefe Inmediato:	Sra. Gladys Eljuri
N° de personas a cargo:	6	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, procedimientos y estrategias del negocio de forma que se garantice: la rentabilidad, calidad y crecimiento de la Empresa.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	5	4	25
Controlar el cumplimiento de las metas del negocio, establecidas en los planes y presupuestos de la Empresa.	4	4	5	24
Coordinar la implementación y aplicación de tácticas y estrategias operativas para la identificación de oportunidades del negocio, la penetración en el mercado y el posicionamiento de los productos y servicios generando rentabilidad	5	4	4	21
Dirigir la capacitación y entrenamiento de todo el personal del área de negocios, en coordinación con Gestión Humana	4	4	4	20
Proponer y establecer con Gerencia General las políticas y estrategias operativas para que los productos y servicios proporcionados a los clientes sean de óptima calidad, ágiles, con atención amable y personalizada	5	4	3	17
Controlar los procesos de captación, colocación y recuperación de cartera	5	4	3	17
Atender y resolver los requerimientos y reclamos de clientes	3	3	4	15
Participar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la Empresa	5	4	2	13
Supervisar la gestión operativa, técnica y administrativa del personal a su cargo	5	4	2	13

Coordinar con Gerencia General y el área de Marketing , los procesos de publicidad y promoción de los productos y servicios de la Empresa	5	4	2	13
Proponer planes y programas de mejoramiento a los productos y servicios de la Empresa	5	3	2	11
Realizar análisis y estudios del mercado y la competencia	5	3	2	11
Controlar el cumplimiento de normas, procedimientos, políticas y estrategias en los procesos vinculados a negocios	5	3	2	11
Elaborar informes técnicos y/o administrativos vinculados con su gestión	4	3	2	10

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Controlar el cumplimiento de las metas del negocio, establecidas en los planes y presupuestos de la Empresa.	Crecimiento Financiero.	[(Valor final / Valor inicial) -1]* 100	2	Porcentaje
Coordinar la implementación y aplicación de tácticas y estrategias operativas para la identificación de oportunidades del negocio, la penetración en el mercado y el posicionamiento de los productos y servicios generando rentabilidad	Crecimiento en Ventas. Cuota del Mercado.	(Ventas del período / Ventas del período base) * 100	100	Porcentaje
Dirigir la capacitación y entrenamiento de todo el personal del área de negocios, en coordinación con Gestión Humana	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	100	Porcentaje

Proponer y establecer con Gerencia General las políticas y estrategias operativas para que los productos y servicios proporcionados a los clientes sean de óptima calidad, ágiles, con atención amable y personalizada	Eficacia en la actividad.	(Estrategias efectivas/estrategias propuestas)*100	100	Porcentaje
--	---------------------------	--	-----	------------

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Finanzas. Administración y gestión. Marketing.	Manejo de recursos humanos. Formular una visión. Monitoreo y control.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.
Controlar el cumplimiento de las metas del negocio, establecidas en los planes y presupuestos de la Empresa.	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Pensamiento analítico.	Razonamiento inductivo. Liderazgo. Razonamiento deductivo.
Coordinar la implementación y aplicación de tácticas y estrategias operativas para la identificación de oportunidades del negocio, la penetración en el mercado y el posicionamiento de los productos y servicios generando rentabilidad	Marketing. Administración y gestión. Finanzas.	Manejo de recursos humanos. Evaluación de sistemas organizacionales.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Minuciosidad.
Dirigir la capacitación y entrenamiento de todo el personal del área de negocios, en coordinación con Gestión Humana	Administración y gestión.	Planificación. Manejo de recursos humanos.	Razonamiento deductivo. Ordenar información. Iniciativa.
Proponer y establecer con Gerencia General las políticas y estrategias operativas para que los productos y servicios proporcionados a los clientes sean de óptima calidad, ágiles, con atención amable y personalizada	Administración y gestión. Marketing.	Planificación. Evaluación de ideas. Generación de ideas.	Innovación. Iniciativa. Proactividad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Cuarto Nivel	2 / Máster	Finanzas, Marketing, Ventas o afines
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero, Economista, CPA.	Finanzas, Marketing.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	4 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Habilidades gerenciales	120
Mercadotecnia	40
Técnicas de ventas	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Finanzas	X	X
Marketing	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas y prioridades de la empresa.		X

Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría, Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora, proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado y escrito y Inglés alto: leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	X	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	X

Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Gerente de Marca		
N° de cargos iguales	2	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Dirección Comercial	Nombre del Jefe Inmediato:	Paúl Prado Cherres
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Director Comercial

Misión del cargo:

Liderar y controlar la ejecución operativa de los planes y estrategias para obtener resultados óptimos de la fuerza de ventas. Supervisar, controlar y dirigir la gestión administrativa de las marcas a cargo.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Desarrollar planes estratégicos para las marcas a cargo	5	5	4	25
Elaborar presupuesto de inversión de las marcas	5	5	4	25
Negociar con proveedores del exterior y manejar relación comercial	4	4	4	20
Analizar inventarios y colocar pedidos a proveedores del exterior	1	4	4	17
Revisar Acumulados de Ventas	1	4	4	17
Preparar documentación para las importaciones	1	4	4	17
Crear o actualizar códigos en el sistema NAF	4	3	3	13
Elaborar informes al exterior - Recibir visitas del exterior	4	3	3	13
Visitar puntos de venta y revisar exhibiciones e imagen de la marca	4	3	3	13

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Desarrollar planes estratégicos para las marcas a cargo	Eficacia en la actividad.	(Estrategias efectivas/Estrategias propuestas)* 100	100	Porcentaje

Elaborar presupuesto de inversión de las marcas	Eficacia en la actividad.	(Numero de códigos creados /Numero de códigos requeridos) * 100	100	Porcentaje
Negociar con proveedores del exterior y manejar relación comercial	Eficacia en la actividad.	(negociaciones propuestas /negociaciones realizadas) * 100	100	Porcentaje
Análisis de Inventarios y colocación de pedidos a proveedores del exterior	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Desarrollar planes estratégicos para las marcas a cargo	Marketing y Planificación	Organización / capacidad de proyección y análisis.	Habilidad numérica
Elaborar presupuesto de inversión de las marcas	Administración y Gestión	Análisis de la información Recopilación de información.	Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo. Minuciosidad
Negociar con proveedores del exterior y manejar relación comercial	Administración y Gestión	Negociación Análisis de la información numérica	Comunicación eficaz Persuasión
Analizar inventarios y colocación de pedidos a proveedores del exterior	Administración	Análisis de la información numérica	Proyección de Inventario Habilidad numérica Razonamiento deductivo.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ing. Comercial o en Marketing	Administración de Empresas, Marketing, Ventas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Estrategia de Marketing	30
Técnicas de Negociación	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Planificación Estratégica	X	X
Marketing y Comunicación	X	X
Administración y gestión	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Multifuncionalidad	Ser capaz de manejar y desarrollar varias actividades al mismo tiempo	X	
Trabajo bajo presión	Capacidad de canalizar positivamente el estrés y poder trabajar bajo presión	X	
Pro-actividad	Capacidad de anticipación y previsión	X	
Logros orientados a metas	Capacidad de proponerse metas y cumplir objetivos	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Comunicación eficaz	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	

Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Jefe de Marketing		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	Diseñador, Coordinador Trade Marketing
Dpto. al que pertenece	Dirección Comercial	Nombre del Jefe Inmediato:	Eco Antonio Álvarez Eljuri
N° de personas a cargo:	3	Cargo del Jefe Inmediato:	Director General

Misión del cargo:

Establecer estrategias eficientes de mercadeo, así como identificar los productos y servicios que se ajusten a las exigencias de los clientes, y al mismo tiempo generen rentabilidad para la empresa.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Planificar y ejecutar planes de Marketing aprobados por la Dirección Comercial, en cuanto a nuestras marcas	5	4	5	25
Desarrollar estrategias que generen y fortalezcan una cultura de marketing organizacional enfocado a la satisfacción del cliente.	4	4	4	20
Actuar como eje de compras de todo el material de promoción, analizando costos versus calidad, volumen, precios	4	4	4	20
Supervisar al personal del área de marketing al momento de desarrollar y ejecutar proyectos y estrategias	3	4	4	19
Realizar actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana, en lo referente al servicio brindado por el personal a su cargo.	1	3	4	13
Elaborar informes técnicos y/o administrativos sobre su gestión	3	3	2	9
Elaborar y actualizar los manuales y reglamentos del área	1	3	2	7
Colaborar en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y de presupuesto de la organización	1	2	2	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Planificar y ejecutar planes de Marketing aprobados por la Dirección Comercial, en cuanto a nuestras marcas	Eficiencia en la actividad.	(Planes ejecutados/Planes programados) *100	100	Porcentaje
Desarrollar estrategias que generen y fortalezcan una cultura de marketing organizacional enfocado a la satisfacción del cliente.	Eficiencia en la actividad.	(Número de estrategias exitosas/total de estrategias definidas)*100	100	Porcentaje
Actuar como eje de compras de todo el material de promoción, analizando costos versus calidad, volumen, precios	Eficiencia en la actividad.	(Actividades realizadas/actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Supervisar al personal del área de marketing al momento de desarrollar y ejecutar proyectos y estrategias	Satisfacción de Clientes internos y externos.	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Planificar y ejecutar planes de Marketing aprobados por la Dirección Comercial, en cuanto a nuestras marcas	Publicidad. Marketing. Estadística.	Generación de ideas. Trabajo en equipo. Monitoreo y control.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.
Desarrollar estrategias que generen y fortalezcan una cultura de marketing organizacional enfocado a la satisfacción del cliente.	Marketing. Publicidad.	Generación de ideas. Trabajo en equipo.	Comprensión oral. Originalidad. Expresión oral.
Actuar como eje de compras de todo el material de promoción, analizando costos versus calidad, volumen, precios	Estadística. Marketing.	Recopilación de información. Organización de la información.	Originalidad. Expresión escrita. Expresión oral.
Supervisar al personal del área de marketing al momento de desarrollar y ejecutar proyectos y estrategias	Publicidad. Marketing. Estadística.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título cuarto nivel	2 / Masterado	Marketing, MBA.
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero.	Administración, Marketing.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de mercadeo	40
Técnicas de imagen corporativo	20
Estadística	80

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Estadística	X	X
Marketing	X	X
Publicidad	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X

Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office, Sistemas Estadísticos Herramientas de diseño gráfico.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría		X
Operar equipos de oficina:	Proyector, Fax, Scanner.	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Herramientas y materiales para el diseño (estilete, destornillador, otros)		X
Usar otros idiomas:	Ingles medio: Escrito, Hablado y Leído.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X

Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Marketing		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Jefatura de Marketing	Nombre del Jefe Inmediato:	Ma. de Lourdes Vélez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Marketing

Misión del cargo:

Asistir en la elaboración de estrategias de publicidad, estudios de mercadeo y comercialización de los productos y servicios de la empresa para lograr posicionamiento en el mercado.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar el envío de Press – Kit y seguimiento de publicación y coberturas con medios	5	4	5	25
Organizar la cobertura con los medios de comunicación a visitas internacionales y programar entrevistas.	5	4	4	21
Preparar las cartas con los soportes para procesar el pago a proveedores	5	4	4	21
Enviar facturas y notas de venta de los gastos ocasionados por el Departamento de Marketing	3	4	4	19
Realizar llamadas a proveedores para constatar la realización de los trabajos, solicitud de fotos, solicitud de descuentos, reclamos por trabajos incumplidos.	3	4	4	19
Organizar y coordinar charlas en la cámara de comercio.	4	3	4	16
Coordinar citas y reuniones del Jefe de Marketing	4	3	2	10
Coordinar con las ejecutivas de locales o con las cadenas el ingreso de nuestros proveedores para colocación de material publicitario.	3	3	2	9

Elaborar presupuestos para las distintas campañas y actividades detallando gastos, materiales, elementos que se va utilizar.	3	3	2	9
Actualizar la información de proveedores ya sea nombres, direcciones, teléfonos, mails	3	3	2	9
Manejar la bodega de marketing Supervisión de los materiales y elementos que ingresan y egresan	3	3	2	9

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar el envío de Press – Kit y seguimiento de publicación y coberturas con medios	Eficacia en la actividad.	$(\text{Envíos realizados} / \text{envíos solicitados}) * 100$	100	Porcentaje
Organizar la cobertura con los medios de comunicación a visitas internacionales y programar entrevistas.	Eficacia en la actividad.	$\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Preparar las cartas con los soportes para procesar el pago a proveedores	Cumplimiento del presupuesto.	$(\text{gasto} / \text{presupuesto}) * 100$	100	Porcentaje
Enviar facturas y notas de venta de los gastos ocasionados por el departamento de marketing	Eficacia en la actividad.	$\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar el envío de Press – Kit y seguimiento de publicación y coberturas con medios	Servicio al cliente. Administración, Marketing	Planificación. Generación de ideas.	Organización Planificación
Organizar la cobertura con los medios de comunicación a visitas internacionales y programar entrevistas.	Administración y gestión	Organización de la información. Recopilación de información.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Memorizar.
Preparar las cartas con los soportes para procesar el pago a proveedores	Administración y gestión	Custodio de valores.	Expresión escrita. Ordenar información. Minuciosidad.
Enviar facturas y notas de venta de los gastos ocasionados por el departamento de marketing	Administración y gestión	Organización de la información. Recopilación de información.	Ordenar información. Minuciosidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	/ 3 Nivel en curso Ing. Comercial, Contador	Administración de Empresas, Marketing,

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Servicio al Cliente	40
Office	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	X
Administración y gestión	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Proyector, fax, scanner, copiadora.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Coordinador de Trade Marketing		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	Asistente de Trade Marketing
Dpto. al que pertenece	Marketing	Nombre del Jefe Inmediato:	Ma. Lourdes Vélez
N° de personas a cargo:	6	Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Marketing

Misión del Cargo:

Consolidar los requerimientos de materiales y coordinar con la marca correspondiente las solicitudes de material publicitario y envío de los mismos a todo el país.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Coordinar la respectiva capacitación sobre las marcas los productos y promociones a las impulsadoras – animadoras	4	4	5	24
Elaborar cronograma de actividades – animaciones para cada uno de nuestros clientes mayoristas	5	4	4	21
Realizar recorrido de mercado semanales a cadenas wholesale – retail – isla color studio	5	4	4	21
Realizar reporte de resultados de las animaciones	5	4	3	17
Realizar actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana, en lo referente al servicio brindado por el personal a su cargo.	1	3	4	13
Elaborar informes técnicos y/o administrativos sobre su gestión	3	3	2	9
Elaborar y actualizar los manuales y reglamentos del área	1	3	2	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar la respectiva capacitación sobre las marcas los productos y promociones a las impulsadoras - animadoras	Capacitaciones establecidas	(personal capacitado / total de personal programado a capacitar) * 100	100	Porcentaje
Elaborar cronograma de actividades – animaciones para cada uno de nuestros clientes mayoristas	Eficacia en la actividad.	actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Realizar recorrido de mercado semanales a cadenas wholesale – retail – isla color studio	Recorridos de mercado	(Recorridos realizados / recorridos programados) * 100	80	Porcentaje
Realizar reporte de resultados de las animaciones	Eficacia en la actividad.	(reportes realizados / reportes requeridos) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar la respectiva capacitación sobre las marcas los productos y promociones a las impulsadoras - animadoras	Servicio al cliente. Marketing.	Orientación / asesoramiento. Comunicación	Amabilidad. Fluidez de ideas. Expresión oral.
Elaborar cronograma de actividades – animaciones para cada uno de nuestros clientes mayoristas	Marketing. Estadística.	Organización de la información. Recopilación de información.	Ordenar información. Expresión escrita.
Realizar recorrido de mercado semanales a cadenas wholesale – retail – isla color studio	Marketing.	Planificación. Generación de ideas.	Expresión escrita. Fluidez de ideas. Reconocimiento de problemas.
Realizar reporte de resultados de las animaciones	Marketing.	Organización de la información. Recopilación de información.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero	Marketing, Comunicación Social

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Mercadotecnia	60

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Estadística	X	
Marketing	X	
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Diseñador Grafico		
N° de cargos iguales	1	Cargos que supervisa:	Asistente de Diseño Grafico
Dpto. al que pertenece	Dpto. Marketing	Nombre del Jefe Inmediato:	María Lourdes Vélez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Marketing

Misión del Cargo:

Diseñar imagen publicitaria de acuerdo a los requerimientos de la campaña cumpliendo con los tiempos establecidos para su elaboración.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Diseñar para revistas Hogar Cosas Fybeca Pharmacys, etc.	5	4	5	25
Personalizar para Locales Burbujas, Fragancias y demás cadenas a nivel nacional.	4	4	5	24
Diseñar Artes varios para gerentes de marca Flyers banners gigantografias.	4	4	4	20
Desarrollar catalogo de consumo.	2	4	4	18
Realizar visitas a locales y tomar fotografías en los puntos de promoción de marca.	2	4	4	18
Diseñar artes en general que le sean solicitados por su jefe inmediato	5	4	3	17
Buscar matrices de diseños y aplicarlos en los artes de la empresa	1	4	4	17
Realizar la recopilación de medidas en muebles paredes pisos	2	3	4	14
Asistir a reuniones de proyectos con el Gerente y Jefe de Marketing	5	4	2	13
Optimizar el tiempo de trabajo en cada arte	5	3	2	11

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Diseñar para revistas Hogar Cosas Fybeca Pharmacs, etc.	Diseños efectuados	$(\text{Diseños realizados} / \text{Diseños solicitados}) * 100$	100	Porcentaje
Personalizar para Locales Burbujas, Fragancias y demás cadenas a nivel nacional	Eficacia en la actividad.	$(\text{Personalizaciones realizadas} / \text{personalizaciones solicitadas}) * 100$	100	Porcentaje
Diseñar artes varios para gerentes de marca Flyers banners gigantografías	Diseños efectuados	$(\text{Diseños realizados} / \text{diseños solicitados}) * 100$	100	Porcentaje
Desarrollar catalogo de consumo	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Diseñar para revistas Hogar Cosas Fybeca Pharmacs, etc.	Diseño Grafico	Escritura. Aprendizaje activo.	Originalidad. Creatividad. Fluidez de ideas.
Personalizar para Locales Burbujas, Fragancias y demás cadenas a nivel nacional	Diseño Grafico	Recopilación de información. Análisis de operaciones.	Creatividad. Originalidad. Minuciosidad.
Diseñar artes varios para gerentes de marca Flyers banners gigantografías	Diseño Grafico	Coordinación Escritura. Aprendizaje activo.	Creatividad. Originalidad. Minuciosidad.
Desarrollar catalogo de consumo	Diseño Grafico	Recopilación de información. Análisis de operaciones.	Creatividad. Originalidad. Minuciosidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	4 / Tecnólogo Publicidad Marketing	Publicidad Diseño y Dibujo Artístico

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Servicio al Cliente	40
EAD Curso 3D	40
Adobe Illustrator, Photoshop	80

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Diseño	X	
Marketing		X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	X	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	X	
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

GERENCIA NACIONAL DE VENTAS



IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Gerente Nacional de Ventas		
N° de cargos por nivel	7	Cargos que supervisa:	Ejecutiva de Zona: Cuenca, Quito Guayaquil, Asistente.
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Eco. Antonio Alvarez Eljuri
N° de personas a cargo:	5	Cargo del Jefe Inmediato:	Director General

Misión del Cargo:

Controlar y desarrollar la comercialización al por mayor de nuestras líneas de comercialización (Fragancias, Burbujas Secretos de baño)

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Planificar y controlar diariamente que los presupuestos de ventas se estén cumpliendo a nivel nacional de acuerdo al plan anual de ventas.	5	4	5	25
Controlar que el trabajo de las personas a su cargo (Gerente Regionales, Supervisores, Vendedores, Impulsadoras.) se cumpla a cabalidad	4	4	4	20
Controlar la cartera a nivel nacional con los respectivos jefes de cartera	4	4	4	20
Buscar nuevas oportunidades de negocios (clientes) junto con el personal a su cargo.	3	4	4	19
Establecer para los clientes, los respectivos descuentos de comercialización	1	3	4	13
Supervisar las ventas al por mayor a nivel Nacional (Guayaquil, Quito, Cuenca y Provincias)	1	3	4	13
Visitar a los clientes al por mayor a Nivel Nacional	1	3	4	13
Aprobar y Supervisar que se cumplan las políticas de las Notas de Crédito	5	3	2	11

Hacer recorrido de mercado con las personas del extranjero (proveedores)	5	2	2	9
Viajar 1 vez al mes a Cuenca y 1 vez al mes a Quito, para visitar a clientes y controlar al Gerente Regional, Supervisores y Vendedores	3	3	2	9
Hacer las estrategias y estructura del departamento de ventas	2	3	2	8
Asistir a reuniones gerencias	3	2	2	7
Realizar actividades que la empresa disponga	2	2	2	6

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Planificar, controlar diariamente que los presupuestos de ventas se estén cumpliendo a nivel nacional de acuerdo al plan anual de ventas.	Crecimiento Financiero.	$[(\text{Valor final} / \text{Valor inicial}) * 100]$	100	Porcentaje
Controlar que el trabajo de las personas a su cargo (Gerente Regionales, Supervisores, Vendedores, Impulsadoras.) se cumpla a cabalidad	Productividad del personal.	$(\text{Evaluación de competencias} / \text{Perfil de competencias}) * 100$	100	Porcentaje
Controlar la cartera a nivel nacional con los respectivos jefes de cartera	Disminución de la cartera castigada y cartera vencida	$(\text{Monto final de cartera envejecida} - \text{monto inicial de cartera envejecida} / \text{monto inicial}) * 100$	100	Porcentaje
Buscar nuevas oportunidades de negocios (clientes) junto con el personal a su cargo.	Crecimiento en Ventas.	$(\text{propuestas} / \text{Ventas del período base}) * 100$	100	Porcentaje
Establecer para los clientes, los respectivos descuentos de comercialización	Eficacia en la actividad.	$\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Planificar, controlar diariamente que los presupuestos de ventas se estén cumpliendo a nivel nacional de acuerdo al plan anual de ventas.	Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Formular una visión. Monitoreo y control.	Proactividad. Iniciativa.
Controlar que el trabajo de las personas a su cargo (Gerente Regionales, Supervisores, Vendedores, Impulsadoras.) se cumpla a cabalidad	Administración y gestión. Marketing.	Monitoreo y control. Pensamiento analítico. Monitoreo y control.	Razonamiento inductivo-deductivo. Liderazgo.
Controlar la cartera a nivel nacional con los respectivos jefes de cartera	Administración y gestión. Finanzas.	Manejo de recursos humanos. Evaluación de sistemas organizacionales.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Minuciosidad.
Buscar nuevas oportunidades de negocios (clientes) junto con el personal a su cargo.	Administración y gestión. Marketing.	Planificación. Manejo de recursos humanos. Instrucción.	Innovación. Iniciativa. Proactividad.
Establecer para los clientes, los respectivos descuentos de comercialización	Finanzas. Marketing.	Planificación.	Razonamiento deductivo. Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Cuarto Nivel	2 / Máster	Finanzas, Marketing, Ventas
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero, Economista, CPA.	Finanzas, Marketing.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 a 4 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Habilidades gerenciales	120
Mercadotecnia	40
Técnicas de ventas	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Finanzas	X	X
Marketing	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Ms Office, SPS.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora, proyector, otros	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado , escrito y leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	X	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Call Center		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Antuan Reshuan
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Nacional de Ventas

Misión del Cargo:

Brindar soluciones integrales optimizando el tiempo y costos de operación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Actualizar la información de clientes	4	4	4	20
Digitar pedidos al call center zona costa y provincias	4	4	4	20
Realizar actividades de call center con departamento que lo solicite	3	4	4	19
Enviar por correo informaciones y comunicaciones	3	4	4	19
Verificar recepción de mercadería	5	3	3	14
Solucionar problemas que se susciten	4	3	3	13
Gestionar cobranza telefónica	3	3	3	12
Negociar compromiso de pago con los clientes	3	3	3	12
Informar de inconvenientes que se den el área.	3	3	3	12
Atender a clientes internos y externos	3	3	3	12

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Actualizar información de clientes	Eficacia en la actividad.	$(\text{Total actualizaciones realizadas} / \text{Total actualizaciones programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Digitar pedidos al call center, zona costa y provincias	Eficacia en la actividad.	$(\text{Pedidos realizados} / \text{Pedidos programados}) * 100$	100	Porcentaje
Realizar actividades de call center con departamentos que lo soliciten	Satisfacción de Clientes internos y externos.	$(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción base}) * 100$	100	Porcentaje
Enviar por correo informaciones y comunicaciones	Eficacia en la actividad.	$(\text{Información enviada} / \text{información solicitada}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Actualizar información de clientes	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Planificación.	Amabilidad. Ordenar información.
Digitar pedidos al call center, zona costa y provincias	Administración y gestión.	Monitoreo y control.	Innovación Razonamiento deductivo Precisión
Realizar actividades de call center con departamentos que lo soliciten	Administración y gestión.	Trabajo en equipo	Proactividad. Iniciativa.
Enviar por correo informaciones y comunicaciones	Administración y gestión. Atención al cliente	Organización de la información	Razonamiento deductivo Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Licenciado/a	Comunicación Social / Marketing
Título segundo Nivel	6 / Bachiller	Administración / Ciencias Básicas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Atención al Cliente	40
Técnicas de Comunicación	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Marketing	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X
-----------------------	---	---	---

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Ante Telefónica, Fax, Scanner, Copiadora, Proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado, escrito, leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente Gerencia Nacional de Ventas		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Antuan Reshuan
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Nacional de Ventas

Misión del cargo:

Apoyar en la ejecución de tareas asistenciales a la Gerencia Nacional de Ventas con énfasis en la coordinación de reuniones, correspondencia, redacción de documentos, atención de llamadas telefónicas,

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Facturar todos los pedidos de Zona Guayaquil	4	4	4	20
Coordinar con chofer para traslado de materiales de animaciones o eventos realizados por marketing.	4	4	4	20
Coordinar con locales (Fragancias y/o burbujas) para la recepción de mercadería.	3	4	4	19
Realizar labores de oficina, entregas de cheques a proveedores, proformas, cotizaciones y encomiendas que soliciten los distintos departamentos	3	4	4	19
Realizar el respectivo seguimiento para que se elaboren las hojas de comentario y emitan las notas de crédito.	5	3	3	14
Elaborar actas de entregas para la presentación de productos nuevos a clientes (De Prati, Casa Tosi, etc)	3	3	3	12
Coordinar con chofer para las entregas de mercadería	5	2	2	9
Manejar la central telefónica con tres líneas y transferir llamadas a todo el personal de zona	2	3	2	8

Obtener órdenes de compra para poder realizar las entregas	5	2	1	7
Solicitar turno de entrega de mercadería para clientes por los portales de proveedores	5	2	1	7
Solicitar las vacaciones para el personal de ventas, impulsadoras y choferes Manejar la caja chica	2	2	2	6
Elaborar cartas de proveedores a tesorería para la emisión de los cheques	2	2	2	6
Coordinar pasajes aéreos y viáticos para el Gerente Nacional de Ventas	1	2	2	5
Realizar hojas de comentarios a muestrario del show room por caducidad, cambio de presentación o reposición de perfumería.	2	3	1	5
Solicitar suministros de oficina para todo el personal de Zona Guayaquil	2	3	1	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Facturar todos los pedidos de Zona Guayaquil	Eficacia en la actividad.	$(\text{Pedidos facturados} / \text{Pedidos solicitados}) * 100$	100	Porcentaje
Coordinar con chofer para traslado de materiales de animaciones o eventos realizados por marketing.	Eficacia en la actividad.	$\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas} * 100$	100	Porcentaje
Coordinar con locales (Fragancias y/o burbujas) para la recepción de mercadería	Eficacia en la actividad.	$(\text{Mercadería recibida} / \text{Mercadería enviada}) * 100$	100	Porcentaje

Realizar labores de oficina, entregas de cheques a proveedores, proformas, cotizaciones y encomiendas que soliciten los distintos departamentos	Satisfacción de Clientes	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción base) * 100	100	Porcentaje
---	--------------------------	---	-----	------------

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Facturar todos los pedidos de Zona Guayaquil	Administración y gestión.	Orientación / asesoramiento. Comunicación	Amabilidad. Fluidez de ideas. Expresión oral.
Coordinar con chofer para traslado de materiales de animaciones o eventos realizados por marketing.	Administración Marketing	Planificación. Generación de ideas.	Ordenar información.
Coordinar con locales (Fragancias y/o burbujas) para la recepción de mercadería	Administración	Organización de la información.	Fluidez de ideas. Reconocimiento de problemas.
Realizar labores de oficina, entregas de cheques a proveedores, proformas, cotizaciones y encomiendas que soliciten los distintos departamentos	Administración y gestión	Organización de la información. Recopilación de información.	Expresión escrita. Reconocimiento de problemas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ing. Comercial, Contador	Administración de Empresas, Marketing,

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Servicio al Cliente	40
Excel Avanzado	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	X
Administración y gestión	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Ejecutiva Zona		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	Supervisor, Chofer, Capacitadora, Cartera, Impulsadora Jefe de Bodega
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Eco. Antonio Álvarez Eljuri
N° de personas a cargo:	27	Cargo del Jefe Inmediato:	Director General

Misión del Cargo:

Liderar y controlar la ejecución operativa de los planes y estrategias para obtener resultados óptimos de la fuerza de ventas, así como del crédito y cobranza del personal cargo.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Supervisar las actividades generales de: oficina ventas, cartera, administración y logística.	5	4	4	21
Monitorear en el sistema las ventas al por mayor de clientes mayoristas	4	4	4	20
Atender a clientes al por mayor, visitas y cobros de las cadenas de Aromas y Recuerdos, Casa Tosi, De Prati, Difare y otros clientes	5	4	3	17
Establecer estrategias de ventas con el departamento de Marketing, para incrementar ventas.	4	3	4	16
Controlar el cumplimiento de las labores encomendadas al personal a su cargo: choferes, conserjería, asistentes.	5	3	3	14
Establecer relaciones comerciales y públicas.	4	3	3	13
Coordinar y supervisar los entrenamientos del personal a realizarse en la zona.	3	3	3	12
Supervisar y controlar el manejo del fondo de caja chica.	3	3	3	12
Solucionar problemas de devoluciones de mercadería.	4	3	2	10
Gestionar estadía de los representantes de las casas del exterior.	2	3	2	8
Supervisar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones.	5	2	1	7
Realizar el control de asistencia del personal a cargo.	5	2	1	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Supervisar las actividades generales de: oficina ventas, cartera, administración y logística.	Eficacia en la actividad.	$(\text{Actividades realizadas/actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Monitorear en el sistema las ventas al por mayor de clientes mayoristas	Crecimiento en Ventas.	$(\text{Ventas del período} / \text{Ventas del período base}) * 100$	100	Porcentaje
Atender a clientes al por mayor, visitas y cobros de las cadenas de Aromas y Recuerdos, Casa Tosi, De Prati, Difare y otros clientes	Satisfacción de Clientes	$(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$	100	Porcentaje
Establecer estrategias de ventas con el departamento de Marketing, para incrementar ventas.	Eficacia en la actividad.	$(\text{Estrategias establecidas} / \text{estrategias ejecutadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Supervisar las actividades generales de: oficina ventas, cartera, administración y logística.	Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Toma de decisiones Organización Minuciosidad.
Monitorear en el sistema las ventas al por mayor de clientes mayoristas	Finanzas. Administración y gestión.	Monitoreo y control. Identificación de problemas.	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
Atender a clientes al por mayor, visitas y cobros de las cadenas de Aromas y Recuerdos, Casa Tosi, De Prati, Difare y otros clientes	Atención al Cliente Administración y gestión.	Orientación / asesoramiento. Manejo de recursos humanos.	Amabilidad. Iniciativa. Expresión oral. Comunicación
Establecer estrategias de ventas con el departamento de Marketing, para incrementar ventas.	Marketing	Monitoreo y control.	Toma de decisiones Iniciativa. Proactividad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 / Ingeniero comercial.	Administración,

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de servicio al cliente	16
Técnicas de mercadeo y ventas.	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Finanzas	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X

Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y de créditos, código del trabajo.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos , Microsoft Office,	X	
Manejar programas informáticos Internos	Sistemas - Radios		X
Operar equipos de oficina:	Video Conferencia, Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés nivel medio escrito, hablado, leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	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	X

Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar, dirigir y controlar al personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente Ejecutiva Zona		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Leticia Salem
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva Zona Guayaquil

Misión del Cargo:

Ejecutar el manejo preciso y oportuno de la documentación a su cargo, custodiando sus valores y los documentos que representen valor para la organización.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Elaborar y manejar el Fondo de caja chica	4	5	4	24
Entregar la mercadería y gestionar cobro en oficina.	4	5	4	24
Registrar facturas, notas de créditos y devoluciones.	5	4	4	21
Gestionar la recepción y envío de encomiendas y correspondencia a las distintas tiendas	4	4	4	20
Realizar la apertura y cierre de oficina mediante clave	4	4	4	20
Coordinar con chóferes la entrega de mercadería a las tiendas y a clientes mayoristas.	3	4	4	19
Realizar la revisión, codificación, y envío de reposición de probadores muestrarios de Almay y de clientes al por mayor.	5	4	3	17
Revisión del Reporte Mensual de Facturas.	5	4	3	17
Coordinación con chóferes para envío y retiro de guías y encomiendas varias	5	2	3	11
Recepción y envío de Correspondencia a Cuenca y provincias diarias	5	2	3	11

Archivar comunicaciones, cartas de remesas, guías bodega, DHL, comytrans.	5	2	2	9
Realizar y enviar control de asistencia del personal.	5	2	1	7
Realizar reposición y control de útiles de limpieza.	5	2	1	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Elaborar y manejar el Fondo de caja chica	Cumplimiento del presupuesto.	$(\text{gasto} / \text{presupuesto}) * 100$	100	Porcentaje
Entregar la mercadería y gestionar cobro en oficina.	Eficacia en la actividad.	$(\text{mercadería entregada} / \text{mercadería programada}) * 100$	100	Porcentaje
Registrar facturas, notas de créditos y devoluciones.	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Gestionar la recepción y envío de encomiendas y correspondencia a las distintas tiendas	Satisfacción de clientes.	$(\text{clientes satisfechos} / \text{clientes atendidos}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Elaborar y manejar el Fondo de caja chica	Contabilidad.	Custodio de valores.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Memorizar.
Entregar la mercadería y gestionar cobro en oficina.	Servicio al cliente.	Comunicación. Orientación de servicio. Custodio de valores.	Comprensión oral. Amabilidad. Expresión oral.

Registrar facturas, notas de créditos y devoluciones.	Contabilidad.	Comunicación. Orientación de servicio.	Facilidad numérica. Expresión oral. Comprensión oral.
Gestionar la recepción y envío de encomiendas y correspondencia a las distintas tiendas.	Servicio al cliente	Síntesis / Reorganización.	Expresión escrita. Ordenar información. Amabilidad

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer nivel	6 / Administración	Administración, Secretariado Ejecutivo.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de servicio al cliente	20
Técnicas de Comunicación	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Custodio de valores	Es el proceso de recepción, verificación y registro contable de valores monetarios	X	X
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Supervisor		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	Vendedor
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Antuan Reshuan Leticia Salen
N° de personas a cargo:	4	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Zona

Misión del cargo:

Controlar, impulsar y dar seguimiento a las ventas y cobranzas del personal a su cargo, cuidando los niveles de margen, gastos, ROI.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Organizar estrategias de ventas, para lograr posicionamiento en el mercado	4	5	4	24
Monitorear las ventas al por mayor en ciudad de Guayaquil y provincias de la costa	4	4	4	20
Supervisar y Controlar del Manejo de Fondo de caja chica.	3	4	4	19
Controlar la recuperación de Cartera, del personal de ventas al por mayor	3	4	4	19
Realizar zonificación de mercado	4	3	4	16
Realizar seguimiento a los vendedores en la gestión de ventas y cobranzas diarias.	4	3	4	16
Solucionar Problemas de devoluciones de mercadería	4	3	4	16
Controlar y reportar asistencia del personal a cargo	5	3	3	14
Visitar a clientes del área de mayoreo (Provincias)	4	3	3	13
Realizar mantenimiento de rutero	3	3	3	12
Realizar reportes diarios de visitas al mercado	3	3	3	12
Visitar mercado con vendedores	3	3	3	12
Asistir reuniones de trabajo quincenales con gerentes de marca	5	2	2	9

Realizar introducción de nuevos productos en el mercado	2	3	2	8
Controlar al personal en el cumplimiento de políticas y procesos	5	2	1	7
Monitorear la gestión de vendedores en el mercado	5	2	1	7
Realizar seguimiento de ítems más vendidos, de poca rotación y productos caducados para la respectiva devolución.	2	3	1	5
Dar seguimiento de la facturación en el NAF	2	3	1	5
Asistir a capacitaciones	2	3	1	5
Asistir a reuniones gerenciales	2	3	1	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Organizar estrategias de ventas, para lograr posicionamiento en el mercado	Eficiencia en la actividad.	Estrategias efectivas/estrategias implementadas)*100	100	Porcentaje
Monitorear las ventas al por mayor en ciudad de Guayaquil y provincias	Eficacia en la actividad.	actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Supervisar y Controlar del Manejo de Fondo de caja chica.	Cumplimiento del presupuesto.	(gasto / presupuesto) * 100	100	Porcentaje
Controlar la recuperación de Cartera, del personal de ventas al por mayor	Disminución de la cartera	(Monto final de cartera envejecida - monto inicial de cartera envejecida / monto inicial) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Organizar estrategias de ventas, para lograr posicionamiento en el mercado	Administración Gestión Estratégica	Manejo de recursos Monitoreo y control.	Iniciativa. Proactividad.
Monitorear las ventas al por mayor en ciudad de Guayaquil y provincias de la costa	Administración y gestión.	Monitoreo y control.	Minuciosidad.
Supervisar y Controlar del Manejo de Fondo de caja chica.	Finanzas. Administración y gestión.	Orientación / asesoramiento. Manejo de recursos	Facilidad numérica.
Controlar la recuperación de Cartera, del personal de ventas al por mayor	Finanzas. Administración y gestión.	Monitoreo y control.	Reconocimiento de problemas. Minuciosidad. Facilidad numérica.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 / Ingeniero comercial.	Administración.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de servicio al cliente	16
Técnicas de mercadeo y ventas.	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Finanzas	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos , Microsoft Office,	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	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	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Vendedor		
N° de cargos iguales	4	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Gustavo Cherres
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor

Misión del Cargo:

Generar y potencializar las ventas de productos personalizados a clientes, apoyar a la recuperación de su cartera y supervisar la adecuada rotación del inventario en consignación.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Revisar los ítems más vendidos y los que no están rotando, para conocer el motivo y poder introducirlos en la venta.	4	5	4	24
Visitar clientes con muestrarios, catálogos y listas de precios actualizadas	4	4	4	20
Realizar los reportes de cobro manual y entregarlos a cartera para su ingreso	3	4	4	19
Coordinar entrega de mercadería a clientes	5	4	3	17
Elaborar una presentación de los diferentes productos para llevar al cliente y poderlos codificar.	4	3	4	16
Revisar mercadeo en los puntos de ventas, presentación de productos nuevos a los clientes	5	3	3	14
Utilizar diariamente GPS, o GEOMOVIL, para poder certificar sus visitas a los Clientes.	4	3	3	13
Presentar reportes diarios con fotos de visitas a clientes	3	3	3	12
Verificar las facturaciones en el NAF	5	2	2	9
Sacar listado de precios actualizados para clientes y uso de vendedoras	2	3	2	8
Gestionar con bodegas los despachos urgentes	5	2	1	7
Asistir a capacitaciones	2	3	1	5

Consultar a gerentes de marca productos discontinuados o novedades de productos nuevos, o cambios de códigos de barra	2	3	1	5
Revisar inventarios con el cliente y trabajar pedidos	2	3	1	5
Entregar material publicitario a las impulsadoras y administradores de locales (clientes)	2	3	1	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Revisar los ítems más vendidos y los que no están rotando, para conocer el motivo y poder introducirlos en la venta.	Eficacia en la actividad.	(Ítems revisados / total de ítems por marca) * 100	100	Porcentaje
Visitar clientes con muestrarios, catálogos y listas de precios actualizadas	Eficacia en la actividad.	(Visitas realizadas/visitas programadas) * 100	100	Porcentaje
Realizar los reportes de cobro manual y entregarlos a cartera para su ingreso	Eficacia en la actividad.	(Reportes realizados / reportes entregados) * 100	100	Porcentaje
Coordinar entrega de mercadería a clientes	Satisfacción de clientes.	(Nivel de satisfacción actual/ Nivel de satisfacción de base)*100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Revisar los ítems más vendidos y los que no están rotando, para conocer el motivo y poder introducirlos en la venta.	Administración y gestión	Organización de la información. Comunicación.	Amabilidad. Expresión oral.
Visitar clientes con muestrarios, catálogos y listas de precios actualizadas	Servicio al cliente. Marketing	Planificación. Generación de ideas.	Ordenar información.

Realizar los reportes de cobro manual y entregarlos a cartera para su ingreso	Administración y gestión	Organización de la información. Recopilación de información.	Expresión escrita. Reconocimiento de problemas. Ordenar información
Coordinar entrega de mercadería a clientes	Administración y gestión. Servicio al cliente.	Orientación / asesoramiento. Comunicación.	Expresión escrita. Fluidez de ideas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo nivel	6 / Bachiller / Cursando estudios universitarios	Ciencias Sociales / Administración, Marketing

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Atención al Cliente	40
Técnicas de Comunicación	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing	X	
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	

Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Capacitador.		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Leticia Salem
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Zona

Misión del Cargo:

Planificar, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a los programas de entrenamiento, capacitación y/o formación acordados en base a las necesidades detectadas en el área comercial,

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar con todos nuestros productos a clientes al por mayor a nivel nacional.	5	4	5	25
Asesorar por mail o teléfono a socios de la cámara de comercio a cerca de capacitaciones.	4	4	4	20
Capacitar al personal de Locales Fragancias, Burbujas, Zonas e impulsadoras	4	4	4	20
Manejar los muestrarios de las diferentes marcas y revisar que estén en perfectas condiciones.	3	4	4	19
Asistir a capacitaciones internacionales de las diferentes marcas con el fin de impartir los conocimientos adquiridos al personal y clientes mayoristas a nivel nacional.	1	3	4	13
Dictar charlas a los socios de la cámara de comercio o clientes en diferentes temas que podamos recomendar nuestros productos.	1	3	4	13
Realizar reposición de muestrarios para animaciones	1	3	4	13
Reemplazar a la persona encargada del Beuty Bar cuando lo amerita	5	3	2	11
Enviar informes de las actividades realizadas.	5	2	2	9

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar con todos nuestros productos a clientes al por mayor a nivel nacional.	Eficiencia en la actividad.	(capacitaciones realizadas / total de capacitaciones programadas) * 100	100	Porcentaje
Asesorar por mail o teléfono a socios de la cámara de comercio a cerca de capacitaciones.	Satisfacción de Clientes internos y externos.	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
Capacitar al personal de Locales Fragancias, Burbujas, Zonas e impulsadoras	Eficiencia en la actividad.	(capacitaciones realizadas / total de capacitaciones programadas) * 100	100	Porcentaje
Manejar los muestrarios de las diferentes marcas y revisar que estén en perfectas condiciones.	Eficiencia en la actividad.	(actividades realizadas/actividades programados)*100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar con todos nuestros productos a clientes al por mayor a nivel nacional.	Capacitación. Marketing.	Orientación / asesoramiento. Comunicación	Amabilidad. Fluidez de ideas. Expresión oral.
Asesorar por mail o teléfono a socios de la cámara de comercio a cerca de capacitaciones.	Marketing. Administración	Generación de ideas.	Comprensión oral. Expresión oral.
Capacitar al personal de Locales Fragancias, Burbujas, Zonas e impulsadoras	Capacitación. Marketing.	Orientación / asesoramiento. Comunicación	Amabilidad. Fluidez de ideas. Expresión oral.
Manejar los muestrarios de las diferentes marcas y revisar que estén en perfectas condiciones.	Marketing. Publicidad.	Análisis de operaciones.	Creatividad. Originalidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Cosmetóloga o Belleza	18 meses / Maestra Artesanal	Piel, cabello, cuerpo.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Belleza	360

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Cosmetóloga	X	X
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo MS Office, Sistemas	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner	X	X
Usar otros idiomas:	Ingles medio: Escrito, Hablado y Leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Cartera		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Leticia Salem
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Zona

Misión del cargo:

Gestionar la cartera vencida y por vencer, manteniendo niveles de morosidad acordes a las políticas de la empresa, sin desmejorar la calidad en la atención.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Enviar documentos a Cartera Matriz para trámite legal, de aquellos clientes que tengan más de 60 días vencidos de acuerdo a lo confirmado por Matriz, siempre y cuando haya agotado todos los recursos.	5	4	5	25
Aprobar Solicitudes de Crédito de nuevos clientes y creación de clientes de contado.	5	4	5	25
Llamar a clientes de acuerdo a cartera general siguiendo las escalas de pago (preventivo - recordatorio - exigible) a diario.	4	4	4	20
Entregar cartera por zona a cada agente de ventas y Visita médica semanalmente.	3	4	4	19
Revisar y aprobar pedidos a diario por cada agente de ventas de acuerdo a la cartera vencida.	3	4	4	19
Gestionar en conjunto con call center la cobranza a provincias, clientes de contado para en anticipo de pago, envío de retenciones y transferencias.	3	3	4	15
Archivar y apertura de carpetas de clientes por razón Social.	1	3	4	13

Realizar registro de reportes de cobros, o transferencias en el sistema NAF.	5	3	2	11
Gestionar efectivamente la cobranza a través el grupo de ventas y visita médica.	5	2	2	9
Recibir cheques, depósitos, retenciones de cada agente de ventas y visita Médica.	3	3	2	9
Recibir facturas por parte de los choferes y distribución a los agentes de vendedores para su cobranza.	2	3	2	8
Reportar mensualmente movilización de cada ejecutivo y Visita Médica.	3	2	2	7
Reportar Viáticos mensualmente por gira de cada vendedor Provincia y visita médica.	3	2	2	7
Visitar a clientes para recuperación de cartera en caso de que se requiera con la colaboración de los supervisores de ventas.	3	2	2	7
Recibir y registrar en libro de Documentos las NOTAS DE CREDITO que se deben entregar a cada agente de ventas.	2	2	2	6

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Enviar documentos a Cartera Matriz para trámite legal, de aquellos clientes que tengan más de 60 días vencidos de acuerdo a lo confirmado por Matriz	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Aprobar Solicitudes de Crédito de nuevos clientes y creación de clientes de contado.	Nivel de satisfacción de clientes.	$(\text{nivel de satisfacción actual} / \text{nivel de satisfacción de base}) * 100$	100	Porcentaje

Llamar a clientes de acuerdo a cartera general siguiendo las escalas de pago (preventivo - recordatorio - exigible) a diario.	Eficacia en la actividad.	(llamadas realizadas / llamadas programadas) * 100	100	Porcentaje
Entregar cartera por zona a cada agente de ventas y Visita médica semanalmente.	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Enviar documentos a Cartera Matriz para trámite legal, de aquellos clientes que tengan más de 60 días vencidos de acuerdo a lo confirmado por Matriz	Cartera, Técnicas de cobranza.	Asertividad Planificación.	Comprensión oral. Expresión oral. Iniciativa.
Aprobar Solicitudes de Crédito de nuevos clientes y creación de clientes de contado.	Cartera, Técnicas de negociación.	Planificación. Negociación. Asertividad	Comprensión oral. Iniciativa.
Llamar a clientes de acuerdo a cartera general siguiendo las escalas de pago (preventivo - recordatorio - exigible) a diario.	Técnicas de negociación. Técnicas de cobranza.	Persuasión. Negociación. Asertividad Planificación.	Comprensión oral. Expresión oral. Iniciativa.
Entregar cartera por zona a cada agente de ventas y Visita médica semanalmente.	Administración Técnicas de cobranza.	Asertividad Planificación.	Iniciativa. Reconocimiento de problemas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Título de Tercer nivel	5 / Administración, Contabilidad	Administración, Finanzas.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de cobranza	40
Técnicas de servicio al cliente	30

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X
Técnicas de cobranza	X	X
Técnicas de negociación	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones Reglamento de cobranzas	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos,		X

/ Departamento	funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office.	X	
Operar equipos de oficina:	Scanner, fax, copiadora	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	X
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Jefe de Bodega		
N° de cargos iguales	2	Cargos que supervisa:	Auxiliar de Bodega
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Leticia Salem
N° de personas a cargo:	10	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Zona

Misión del Cargo:

Manejar y controlar inventarios de bodega; realizar el respectivo despacho de los productos a clientes mayoristas.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Recibir y despachar la mercadería y encomiendas que llegan de los centros de distribución 1 y 2	5	4	4	21
Coordinar con locales (Fragancias y/o burbujas) para la recepción de mercadería	4	4	4	20
Verificar el correcto funcionamiento de todos los vehículos	3	4	4	19
Asignar los recorridos y el correcto desempeño de los choferes a su cargo.	4	3	4	16
Supervisar el buen funcionamiento de los camiones a su cargo.				
Realizar actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato	1	3	4	13
Realizar el despacho de productos a clientes que se acerquen a bodega	1	3	4	13
Controlar el ingreso de productos a la bodega	5	3	2	11
Custodiar inventarios	5	2	2	9
Atención de clientes internos y externos	3	3	2	9
Llevar un control de herramientas a cargo	2	3	2	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Recibir y despachar la mercadería y encomiendas que llegan de los centros de distribución 1 y 2	Eficacia en la actividad.	$(\text{Mercadería recibida} / \text{Mercadería despachada}) * 100$	100	Porcentaje
Coordinar con locales (Fragancias y/o burbujas) para la recepción de mercadería	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Verificar el correcto funcionamiento de todos los vehículos	Eficiencia en la actividad.	$(\text{Total de controles realizados} - \text{número de incidentes} / \text{total de controles}) * 100$	100	Porcentaje
Asignar los recorridos y el correcto desempeño de los choferes a su cargo.	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Recibir y despachar la mercadería y encomiendas que llegan de los centros de distribución 1 y 2	Administración Logística	Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Puntual, responsable, disciplinado
Coordinar con locales (Fragancias y/o burbujas) para la recepción de mercadería	Administración y gestión	Manejo de recursos materiales. Monitoreo y control.	Puntual, responsable
Verificar el correcto funcionamiento de todos los vehículos	Mecánica	Operación y control.	Líder, observador, iniciativa.
Asignar los recorridos y el correcto desempeño de los choferes a su cargo.	Logística	Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Liderazgo orientativo

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Segundo Nivel	6 / Bachiller	Administración de bodegas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Servicio al Cliente	40
Administración de Almacenes y bodegas	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Curso de conducción	X	
Administración y gestión	X	

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y ley de tránsito	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Vehículo	X	
Otras destrezas específicas:	Manejo de motocicleta y vehículo	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Impulsadora		
N° de cargos iguales	15	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Leticia Salem
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Zona

Misión del Cargo:

Impulsar y asesorar al cliente, dando una solución adecuada a sus necesidades, cuidando la calidad en la atención, el margen y la rotación del producto

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Impulsar los productos en los diferentes puntos de ventas programados	5	4	4	21
Asesorar al cliente con información sobre las características del producto y lograr que el cliente quede satisfecho	4	4	4	20
Verificar el stock de los productos y la rotación de estos	3	4	4	19
Transmitir información a la empresa sobre stock, competencia, etc.	4	3	4	16
Realizar actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana, en lo referente al servicio brindado a clientes.	1	3	4	13
Elaborar informes técnicos sobre su gestión	3	3	2	9
Realizar visitas periódicas a clientes potenciales	1	3	2	7
Realizar actividades que le sean solicitadas por su jefe inmediato	1	2	2	5
Realizar reporte de novedades presentados en las cadenas visitadas	5	2	2	9

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Impulsar en los diferentes puntos de ventas programados	Eficacia en la actividad.	actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Asesorar al cliente con información sobre las características del producto y lograr que el cliente vaya satisfecho	Satisfacción del Clientes	(clientes satisfechos / clientes atendidos) * 100	100	Porcentaje
Verificar el stock de los productos y la rotación de estos	Eficacia en la actividad.	(Productos verificados / productos solicitados) * 100	100	Porcentaje
Transmitir información a la empresa sobre stock, competencia, etc.	Eficacia en la actividad.	(Información transmitida/información requerida) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Impulsar en los diferentes puntos de ventas programados	Marketing	Comunicación.	Amabilidad. Expresión oral. Planificación
Asesorar o brindar al cliente información sobre las características del producto y lograr que el cliente vaya satisfecho	Servicio al cliente. Marketing	Comunicación	Amabilidad. Expresión oral
Verificar el stock de los productos y la rotación de estos	Administración y gestión	Organización de la información. Recopilación de información.	Expresión escrita. Reconocimiento de problemas. Ordenar información
Transmitir información a la empresa sobre stock, competencia, etc.	Administración y gestión. Servicio al cliente.	Orientación / asesoramiento. Comunicación.	Expresión escrita. Fluidez de ideas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo Nivel	6 / Bachiller	Ciencias Sociales, Administración

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Atención al Cliente	40
Técnicas de Comunicación	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing	X	
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa.	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Proyector, Fax, scanner, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Mercaderista		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia Nacional de Ventas	Nombre del Jefe Inmediato:	Leticia Salem
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Zona

Misión del cargo:

Monitorear el stock de productos en locales de distribuidores mayoristas.

Listado de actividades de cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Limpiar, ordenar y perchar los productos de los locales de clientes mayoristas.	5	4	4	21
Realizar recorrido de visitas a locales de clientes mayoristas de acuerdo al cronograma establecido	4	4	4	20
Abastecer de mercadería de acuerdo al stock de productos en cada local de clientes mayoristas	3	4	4	19
Reportar semanalmente con fotografías las novedades en cada local visitado de los clientes mayoristas	4	4	3	16
Entregar mimbrines, volantes, muestras en promociones de acuerdo a la actividad del local del cliente.	5	3	3	14
Elaborar informes técnicos sobre su gestión	4	3	3	13
Realizar actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana, en lo referente al servicio brindado a clientes.	3	3	3	12
Realizar actividades que le sean solicitadas por su jefe inmediato	4	3	2	10
Realizar reporte de novedades presentados en las cadenas visitadas	4	3	2	10

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Limpiar, ordenar y perchar los productos de los locales de clientes mayoristas.	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Realizar recorrido de visitas a locales de clientes mayoristas de acuerdo al cronograma establecido	Eficacia en la actividad.	$(\text{Visitas realizadas} / \text{Visitas programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Abastecer de mercadería de acuerdo al stock de productos en cada local de clientes mayoristas	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades solicitadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Limpiar, ordenar y perchar los productos de los locales de clientes mayoristas.	Servicio al cliente. Marketing	Organización Orientación de servicio	Atención a detalles Minuciosidad.
Realizar recorrido de visitas a locales de clientes mayoristas de acuerdo al cronograma establecido	Servicio al cliente. Marketing	Recopilación de información. Generación de ideas.	Comprensión oral. Amabilidad. Expresión oral.
Abastecer de mercadería de acuerdo al stock de productos en cada local de clientes mayoristas	Marketing	Asertividad.	Atención a detalles. Minuciosidad

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 / Marketing	Marketing, Administración

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de Servicio al Cliente	16

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X
Administración y Gestión	X	

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos.	Microsoft Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software Interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, Copiadora, Escáner	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

GERENCIA DE TIENDAS



IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Ejecutiva de Tienda		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	Consultora, Cajera,
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Tiendas	Nombre del Jefe Inmediato:	Ma. Del Carmen Prado
N° de personas a cargo:	7	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente de Tienda

Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa, el recurso humano de la tienda, garantizando el cumplimiento de las metas asignadas.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	4	4	21
Controlar que los productos y servicios proporcionados a los clientes sean de óptima calidad, con atención amable y personalizada.	5	4	4	21
Controlar el cumplimiento de las metas del negocio, asignados a la tienda en los planes y presupuestos de la empresa, y los establecidos por cualquiera de las instancias superiores.	5	4	4	21
Controlar que el desempeño del personal de la tienda sea eficiente y productivo.	5	4	4	21
Planificar y ejecutar las tácticas operativas de la venta de productos en el entorno de la agencia, ajustándose a los lineamientos y políticas de la empresa.	4	4	4	20
Custodiar y controlar los recursos económicos de la tienda.	5	4	3	17
Monitorear y controlar la liquidez de la tienda.	5	3	2	11
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Recursos Humanos, en lo referente a la imagen Personal y Servicio brindado por el personal a su cargo.	5	2	2	9
Elaborar informes del cumplimiento de actividades, metas y políticas.	2	3	2	8
Realizar requerimientos de activos fijos, adecuaciones y mantenimiento para la tienda a su cargo.	1	3	2	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Controlar el cumplimiento de las metas del negocio, asignados a la tienda en los planes y presupuestos de la empresa, y los establecidos por cualquiera de las instancias superiores.	Eficiencia de la actividad.	(Meta cumplida/Meta asignada)*100	100	Porcentaje
Controlar que el desempeño del personal de la tienda sea eficiente y productivo.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	100	Porcentaje
Controlar que los productos y servicios proporcionados a los clientes sean de óptima calidad, con atención amable y personalizada.	Satisfacción de Clientes internos y externos.	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
Planificar y ejecutar las tácticas operativas de la venta de productos en el entorno de la tienda, ajustándose a los lineamientos y políticas de la empresa.	Cumplimiento en Ventas.	(Ventas del período / Ventas base) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Amabilidad. Iniciativa. Proactividad.

Controlar el cumplimiento de las metas del negocio, asignados a la tienda en los planes y presupuestos de la empresa, y los establecidos por cualquiera de las instancias superiores.	Finanzas. Administración y gestión.	Monitoreo y control. Identificación de problemas.	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
Controlar que el desempeño del personal de la agencia sea eficiente y productivo.	Administración y gestión.	Orientación / asesoramiento. Manejo de recursos humanos.	Iniciativa. Expresión oral. Liderazgo.
Controlar que los productos y servicios proporcionados a los clientes sean de óptima calidad, con atención amable y personalizada.	Finanzas.	Custodio de valores. Monitoreo y control.	Reconocimiento de problemas. Minuciosidad. Facilidad numérica.
Planificar y ejecutar las tácticas operativas de la venta de productos en el entorno de la agencia, ajustándose a los lineamientos y políticas de la empresa.	Finanzas.	Destreza matemática. Manejo de recursos financieros.	Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 / Ingeniero Comercial, Economista.	Administración, Economía, Finanzas.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Gestión de riesgo	40
Técnicas de servicio al cliente	16
Técnicas de mercadeo y ventas.	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Administración y gestión	X	
Finanzas	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y de créditos, código del trabajo.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos , Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría. Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector.	X	X

Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés nivel medio escrito, hablado, leído	X	X
---	---	---	---

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Custodio de valores		X	X
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	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	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar a los potenciales para la realización de un determinado proyecto.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Cajera		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Tiendas	Nombre del Jefe Inmediato:	Ximena Rivas
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Tienda

Misión del cargo:

Atender requerimientos de clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Recibir y verificar la autenticidad del dinero, cheques y tarjetas.	5	4	3	17
Realizar el detalle del saldo del efectivo y cheques recibidos para el cuadro de la caja, registrar el cierre y la entrega del efectivo	5	4	3	17
Identificar el origen de los sobrantes o faltantes detectados en los cierres de caja por la ejecutiva de tienda	5	2	3	11
Custodiar el dinero de caja de acuerdo a normas y reglamentos internos.	5	2	3	11
Registrar, validar y archivar la documentación de las transacciones realizadas.	5	2	2	9
Archivar los documentos generados en el área,	5	2	1	7
Atender al cliente	5	2	1	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar el detalle del saldo del efectivo y cheques recibidos para el cuadro de la caja, registrar el cierre y la entrega del efectivo	Eficiencia en la actividad. Eficacia en la actividad.	(total de cierres de caja - número de cierres de caja con errores / total de cierres de caja) * 100 (actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Recibir y verificar la autenticidad del dinero, cheques y tarjetas.	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje
Identificar el origen de los sobrantes o faltantes detectados en los cierres de caja por la ejecutiva de tienda	Volumen de Operaciones.	(Número de transacciones realizadas / número de transacciones base) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar el detalle del saldo del efectivo y cheques recibidos para el cuadro de la caja, registrar el cierre y la entrega del efectivo	Matemáticas.	Pensamiento analítico. Destreza matemática.	Ordenar información. Facilidad numérica. Minuciosidad.
Recibir y verificar la autenticidad del dinero, cheques y tarjetas.	Matemáticas.	Destreza matemática. Monitoreo y control.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
Identificar el origen de los sobrantes o faltantes detectados en los cierres de caja por la ejecutiva de tienda	Matemáticas.	Recopilación de información. Manejo del tiempo.	Minuciosidad. Expresión escrita. Memorizar.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo nivel	6 / Bachiller / Cursando estudios universitarios	Técnico polivalente / Administracion

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Servicio al cliente	30
Relaciones Humanas	16
Imagen personal y corporativa	8

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Matemáticas	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la Empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones. Reglamento de Imagen Personal	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos , Microsoft Office,	X	
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría. Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés nivel medio escrito, hablado, leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Consultora		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Tiendas	Nombre del Jefe Inmediato:	Ximena Rivas
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Ejecutiva de Tienda

Misión del cargo:

Atender al cliente con la finalidad de satisfacer sus necesidades y publicitar los productos de la empresa.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Promocionar y realizar la venta de productos y servicios de la Empresa	5	4	4	21
Atender en forma amable, ágil y efectiva los requerimientos de los clientes	5	4	3	17
Brindar información a clientes internos y externos, en lo relacionado a los productos y servicios que tiene la empresa	5	4	3	17
Archivar documentos del área.	5	3	3	14
Realizar y enviar a contabilidad los reportes que sean de su competencia	5	3	3	14
Elaborar y presentar informes relacionados con su gestión	4	3	3	13
Levar un registro de los productos mas vendidos al mes	4	3	2	10

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Promocionar y realizar la venta cruzada de productos y servicios de la empresa	Ventas por consultor.	(Numero de productos vendidos / Meta establecida) * 100	100	Porcentaje
Atender en forma amable, ágil y efectiva los requerimientos de los clientes	Satisfacción de clientes. Eficacia en la actividad.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
Brindar información a clientes internos y externos, en lo relacionado a los productos y servicios que tiene la empresa	Satisfacción de clientes.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Promocionar y realizar la venta cruzada de productos y servicios de la empresa	Técnicas de ventas.	Persuasión. Comunicación.	Fluidez de ideas. Amabilidad. Expresión oral.
Atender en forma amable, ágil y efectiva los requerimientos de los clientes	Servicio al cliente.	Orientación de servicio. Escucha activa.	Amabilidad. Expresión oral. Comprensión oral.
Brindar información a clientes internos y externos, en lo relacionado a los productos y servicios que tiene la empresa	Servicio al cliente.	Orientación de servicio. Comunicación.	Expresión oral. Comprensión oral. Amabilidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero, Licenciado.	Administración, Marketing, Comercio.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Servicio al cliente	20
Comunicación efectiva	16

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X
Técnicas de ventas	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos , Microsoft Office,	X	
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría. Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés nivel medio escrito, hablado, leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	X
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Persuasión	Inducir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

GERENCIA DE SISTEMAS



IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Gerente de Sistemas Programadores		
N° de cargos iguales	7	Cargos que supervisa:	Programador
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Sistemas	Nombre del Jefe Inmediato:	Sra. Gladys Eljuri
N° de personas a cargo:	2	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de los sistemas informáticos y de comunicaciones, para una oportuna prestación de los servicios de la empresa, garantizando la seguridad de la información.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Controlar que el desempeño del personal del área de Programación y Soporte sea eficiente y productivo, para garantizar los procesos de innovación, el apoyo informático a los usuarios y oportuna provisión de información.	5	4	5	25
Coordinar la mejora continua de los sistemas informáticos y comunicaciones, tanto en software como hardware, de manera que los servicios brindados sea cada vez más efectivo.	5	4	4	21
Desarrollar las estrategias que garanticen la seguridad e integridad de la información guardada en los medios de almacenamiento digital.	5	4	4	21
Elaborar e implementar las estrategias que garanticen el funcionamiento de los sistemas informáticos y de comunicaciones, tanto en software como en hardware.	5	4	4	21
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	4	4	4	20
Evaluar las propuestas de proveedores de hardware, software y comunicaciones	1	4	4	17
Participar en la elaboración del plan estratégico y operativo de la Empresa	1	4	4	17
Dirigir la elaboración del plan de continuidad y el de contingencia de sistemas, así como realizar las pruebas y su difusión	1	4	4	17
Supervisar los cambios de software y/o hardware, internos o de proveedores	2	3	4	14

Organizar y coordinar las actividades del personal a su cargo	5	3	3	14
Coordinar la implementación y difusión de las reglas de seguridad de la información	1	4	3	13
Coordinar con los programadores las actividades que garanticen la comunicación de datos entre las oficinas de la Empresa y terceros	1	4	3	13
Dirigir la capacitación del personal del área de programación y soporte, en coordinación con Gestión Humana	2	3	3	11
Autorizar el suministro de información a los clientes internos y externos	5	2	2	9
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana, en lo referente a la imagen Personal y Servicio brindado por el personal a su cargo.	5	2	2	9
Revisar y coordinar la actualización de reglamentos y manuales del área	1	3	2	7
Coordinar la obtención y/o actualización de permisos de telecomunicaciones	1	3	2	7
Elaborar los informes técnicos y administrativos de su gestión	2	2	2	6

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Controlar que el desempeño del personal del área de Sistemas sea eficiente y productivo, para garantizar los procesos de innovación, el apoyo informático a los usuarios y oportuna provisión de información.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias/ Perfil de competencias)* 100	100	Porcentaje
Coordinar la mejora continua de los sistemas informáticos y comunicaciones, tanto en software como hardware, de manera que el servicio brindado sea cada vez más efectivo.	Oportunidad.	(Tiempo de entrega / Tiempo programado)*100	100	Porcentaje
Desarrollar las estrategias que garanticen la seguridad e integridad de la información guardada en los medios de almacenamiento digital.	Eficiencia en el servicio.	(Estrategias efectivas/estrategias planteadas)*100	100	Porcentaje
Elaborar e implementar las estrategias que garanticen el	Eficiencia de uso de	(Horas de operación -	100	Porcentaje

funcionamiento de los sistemas informáticos y de comunicaciones, tanto en software como en hardware.	recursos, y equipos.	Horas de inactividad o fallas)/ Horas totales de operación)]* 100		
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Controlar que el desempeño del personal del área de Sistemas sea eficiente y productivo, para garantizar los procesos de innovación, el apoyo informático a los usuarios y oportuna provisión de información.	Sistemas - Informática. Administración y gestión.	Manejo de recursos materiales.	Reconocimiento de problemas. Comunicación eficaz. Liderazgo.
Coordinar la mejora continua de los sistemas informáticos y comunicaciones, tanto en software como hardware, de manera que el servicio brindado sea cada vez más efectivo.	Sistemas - Informática.	Selección de equipo. Escucha activa.	Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo. Ordenar información.
Desarrollar las estrategias que garanticen la seguridad e integridad de la información guardada en los medios de almacenamiento digital.	Sistemas - Informática.	Generación de ideas. Formular una visión.	Expresión escrita. Originalidad. Proactividad.
Elaborar e implementar las estrategias que garanticen el funcionamiento de los sistemas informáticos y de comunicaciones, tanto en software como en hardware.	Telecomunicaciones.	Trabajo en equipo. Generación de ideas.	Originalidad. Iniciativa. Comunicación eficaz.
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Sistemas - Informática. Telecomunicaciones. Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero	Sistemas, Informática.
Título de Cuarto Nivel	2 / Maestría.	Informática - Sistemas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Telecomunicaciones	40
Seguridad informática	120
Bases de datos Oracle	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Sistemas - Informática	X	X
Telecomunicaciones	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X

Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistemas Operativos , Oracle, , Utilitarios informáticos Herramientas de Seguridad Informática	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría,		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora, impresora, proyector	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)	GPS, multímetro, ups, router, switch, modem, antenas de comunicación	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: escrito y hablado Inglés técnico alto: Leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	X
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	X

Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Gerente de Sistemas Usuarios		
N° de cargos iguales	7	Cargos que supervisa:	Soporte Usuarios
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Sistemas	Nombre del Jefe Inmediato:	Sra. Gladys Eljuri
N° de personas a cargo:	2	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

Misión del cargo:

Administrar las redes internas y de comunicación; así como coordinar su mantenimiento y control garantizando su oportuno y óptimo funcionamiento

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Administrar los servidores garantizando su funcionamiento y seguridad	5	5	4	25
Administrar las comunicaciones a través de la intranet garantizando su eficiencia y seguridad, así como el ancho de banda y seguridades del Internet	5	5	4	25
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	4	4	4	20
Diseñar e implementar el direccionamiento de la red según las necesidades de la Empresa, en los tiempos establecidos por la Gerencia	1	4	4	17
Diseñar e implementar planes de expansión de la Red de la empresa	1	4	4	17
Diseñar redes LAN, WAN y MAN de datos según las necesidades de la Empresa	1	4	4	17
Administrar la telefonía IP	4	3	3	13
Realizar respaldos de configuraciones de equipos de redes y telecomunicaciones	2	4	2	10
Coordinar el soporte a usuarios en quipos de redes y telecomunicaciones	2	4	2	10
Coordinar el mantenimiento de switch, router principales y equipos de telecomunicaciones	1	4	2	9

Coordinar actividades de monitoreo de la red interna y enlaces con proveedores	2	5	1	7
Coordinar la instalación de cableado de red para agencias o expansión de la red	1	3	1	4
Coordinar el manejo y creación de cuentas de correo electrónico	2	2	1	4
Actualizar el diagrama de red	1	2	1	3

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar las comunicaciones a través de la intranet garantizando su eficiencia y seguridad, así como el ancho de banda y seguridades del Internet	Eficiencia de la actividad.	(Horas de operación - horas de inactivación o fallas/horas totales de operación)*100	100	Porcentaje
Administrar los servidores garantizando su funcionamiento y seguridad	Satisfacción de clientes.	(clientes satisfechos / total de clientes) * 100	100	Porcentaje
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Diseñar e implementar el direccionamiento de la red según las necesidades de la Empresa, en los tiempos establecidos por la Gerencia	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar las comunicaciones a través de la intranet garantizando su eficiencia y seguridad, así como	Administración de redes.	Identificación de problemas. Operación y	Reconocimiento de problemas. Razonamiento

el ancho de banda y seguridades del Internet		control.	inductivo. Ordenar información.
Administrar los servidores garantizando su funcionamiento y seguridad	Sistemas Informática.	Operación y control. Identificación de problemas.	Originalidad. Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Sistemas - Informática. Administración de redes. Telecomunicaciones. Diseño de redes.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Proactividad. Iniciativa. Amabilidad.
Diseñar e implementar el direccionamiento de la red según las necesidades de la Empresa, en los tiempos establecidos por la Gerencia	Diseño de redes. Sistemas - Informática. Administración de redes.	Pensamiento crítico. Destreza matemática.	Razonamiento deductivo. Facilidad numérica. Minuciosidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero.	Sistemas, Telecomunicaciones, Redes.
Titulo de Cuarto Nivel	2/ Máster	Telecomunicaciones, Administración de redes.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Cisco CCNA	1 año 2 módulos
Linux Administración de Servidores de red	40

Administración de Redes	50
Telefonía IP	60

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de redes	X	X
Diseño de redes	X	X
Sistemas - Informática	X	X
Telecomunicaciones	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, y prioridades de la empresa.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la empresa,		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Cisco, Sistemas Operativos, TFTP, DHCP, DNS, Correo, Server	X	X
Operar equipos de oficina:	Router, switch, modem, radios, Equipos Cisco	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)	Telefonía IP	X	X

Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés técnico medio: escrito y hablado e Inglés técnico alto leído	X	
--	---	----------	--

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o realizando algo.	X	X
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Soporte Usuarios		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Sistemas	Nombre del Jefe Inmediato:	Guido Cordero
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente de Sistemas Usuarios

Misión del cargo:

Monitorear y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las redes internas de comunicación de la Empresa

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de red del centro de cómputo	1	4	4	17
Instalar y configurar equipos intermedios de la red	5	4	3	17
Monitorear la red interna de comunicación de la Empresa	2	4	3	14
Realizar el mantenimiento de equipos intermedios de la red	2	4	3	14
Monitorear y revisar los enlaces externos	1	4	3	13
Realizar el mantenimiento de enlaces externos	1	4	3	13
Configurar y realizar el mantenimiento de teléfonos IP	1	4	3	13
Brindar soporte a usuarios respecto a equipos de red	3	3	3	12
Realizar respaldos de las configuraciones de equipos de red principales	5	3	2	11
Realizar pruebas de configuración y funcionamiento de aplicaciones en sistemas operativos	1	4	2	9
Realizar el tendido de nuevos puntos de red	1	2	4	9
Realizar el etiquetado y actualización de puntos de red	1	3	2	7

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de red del centro de cómputo	Eficacia en la actividad.	(mantenimientos realizados / mantenimientos programados) * 100	100	Porcentaje
Instalar y configurar equipos intermedios de la red	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Monitorear la red interna de comunicación de la Empresa	Satisfacción de clientes.	(clientes satisfechos / total de clientes atendidos) * 100	100	Porcentaje
Realizar el mantenimiento de equipos intermedios de la red	Eficacia en la actividad.	(mantenimientos realizados / mantenimientos programados) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de red del centro de cómputo	Hardware y cableado de red. Sistemas - Informática.	Operación y control. Mantenimiento de equipos.	Tiempo de reacción. Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas.
Instalar y configurar equipos intermedios de la red	Administración de redes.	Instalación. Manejo de recursos materiales.	Tiempo de reacción. Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas.
Monitorear la red interna de comunicación de la Empresa	Redes.	Monitoreo y control. Detección de averías.	Tiempo de reacción. Razonamiento matemático. Reconocimiento de problemas.
Realizar el mantenimiento de equipos intermedios de la red	Hardware y cableado de red.	Operación y control. Mantenimiento de equipos.	Razonamiento deductivo. Tiempo de reacción. Reconocimiento de problemas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero	Redes, Sistemas, Electrónica o Telecomunicaciones

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Linux	60
Cisco CCNA1, Cisco CCNA2	200

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de redes	X	X
Hardware y cableado de red	X	X
Redes	X	X
Sistemas - Informática	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de sistemas		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X

Otros conocimientos informativos.	Marcas y productos de Networking	X	X
-----------------------------------	----------------------------------	---	---

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Cisco, Sistemas operativos, Servidores (DHCP, TFTP, PROXY, VPN, etc.)	X	X
Operar equipos de oficina:	Router, switch, modem, tarjetas de red, acces, point, etc.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: Hablado y escrito. Inglés alto: leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	X	X
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	X	X
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Programador		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gerencia de Sistemas	Nombre del Jefe Inmediato:	Lorena Jara
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente de Sistemas Programadores

Misión del cargo:

Realizar las tareas de soporte de hardware y software para el funcionamiento del sistema informático; así como brindar la información requerida a los usuarios de la Empresa

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar la gestión técnica y administrativa de los sistemas informáticos de la Empresa	5	4	4	21
Monitorear el funcionamiento de los equipos del centro de cómputo (temperatura, continuidad)	5	4	4	21
Generar y enviar reportes que le sean solicitados de los diferentes departamentos	4	4	4	20
Brindar soporte técnico sobre software y hardware a los usuarios	5	4	3	17
Realizar el envío de reportes a las entidades de control	5	3	3	14
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo	2	3	4	14
Crear y modificar las cuentas de correo y cuentas virtuales de los usuarios	4	3	3	13
Instalar y configurar equipos de cómputo	2	3	3	11
Realizar el inventario de software y hardware de la Empresa	2	2	3	8
Informar novedades sobre sus actividades al jefe inmediato	4	2	2	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar la gestión técnica y administrativa de los sistemas informáticos de la empresa	Eficacia en la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	100	Porcentaje
Monitorear el funcionamiento de los equipos del centro de cómputo (temperatura, continuidad)	Eficiencia en el uso de equipos de cómputo.	(horas totales disponibles - horas de inactividad / total de horas disponibles) * 100	100	Porcentaje
Generar y enviar reportes que le sean solicitados de los diferentes departamentos	Oportunidad.	(tiempo ejecutado en la actividad / tiempo estimado) * 100	100	Porcentaje
Brindar soporte técnico sobre software y hardware a los usuarios	Eficacia en la actividad.	(problemas solucionados / total de problemas reportados) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar la gestión técnica y administrativa de los sistemas informáticos de la empresa	Administración de base de datos. Sistemas - Informática.	Aprendizaje activo. Organización de la información.	Comprensión escrita. Ordenar información. Minuciosidad.
Monitorear el funcionamiento de los equipos del centro de cómputo (temperatura, continuidad)	Sistemas - Informática.	Operación y control. Detección de averías.	Minuciosidad. Atención a detalles. Reconocimiento de problemas.
Generar y enviar reportes que le sean solicitados de los diferentes departamentos	Sistemas - Informática. Administración de base de datos.	Organización de la información. Recopilación de información.	Minuciosidad. Memorizar. Comprensión escrita.

Brindar soporte técnico sobre software y hardware a los usuarios	Sistemas - Informática. Hardware y cableado de red.	Identificación de problemas. Escucha activa. Orientación de servicio.	Comprensión oral. Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo.
--	--	---	--

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero	Sistemas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Redes informáticas	40
Sistemas operativos	80
Reparación y mantenimiento de computadoras	80

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	X
Hardware y cableado de red	X	X
Sistemas - Informática	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, SQL, Oracle, Linux, Sistema de Colas, Multiservice	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, scanner, proyector, router, modems, switch, ups, servidor	X	
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)	Multímetro, Seguidor de líneas	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado. Inglés alto: escrito y leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.		X

Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	X	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

GERENCIA DE GESTION HUMANA



IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Gerente de Gestión Humana		
N° de cargos iguales	7	Cargos que supervisa:	Asistente de Nómina, Correspondencia, Archivo, Ruteo, Auxiliar de Limpieza, Médico, Trabajador Social, Recepcionista
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Eco. Antonio Álvarez Eljuri.
N° de personas a cargo:	26	Cargo del Jefe Inmediato:	Director General

Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de las mejores prácticas en la administración del talento humano, para potencializarlo como parte del mejoramiento continuo

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Coordinar los procesos de evaluación y capacitación del talento humano, de acuerdo al plan elaborado	5	4	5	25
Desarrollar las estrategias que garanticen la eficiencia del talento humano de la Empresa	5	4	5	25
Coordinar la administración del Talento Humano, en base a un plan de desarrollo personal y de mejoramiento continuo de los colaboradores	5	4	5	25
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	4	4	4	20
Coordinar y responsabilizarse del éxito en los procesos de selección y contratación de personal	3	4	4	19
Dirigir los estudios de clima laboral, ejecutar los planes de mejoramiento continuo	1	3	4	13
Dirigir y participar en la elaboración del modelo, políticas y procedimientos de remuneración variable.	1	3	4	13
Participar en la elaboración de los planes estratégicos y operativos	1	3	4	13
Asesorar a las diferentes jefaturas de la Empresa en lo referente al manejo y administración del talento humano	5	3	2	11

Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana, en lo referente a la imagen Personal y Servicio brindado por el personal a su cargo.	5	2	2	9
Autorizar el reemplazo o encargo de funciones por ascensos, vacaciones, maternidad, enfermedad, descansos y otros	3	3	2	9
Dirigir, controlar y participar en la inducción a candidatos y/o personal incorporado a la Empresa.	2	3	2	8
Coordinar y controlar la elaboración de roles de pago, beneficios sociales y otros.	3	2	2	7
Elaborar informes de gestión para los organismos de control, o Gerencia General.	2	2	2	6
Dirigir la actualización de manuales y reglamentos del área.	1	2	2	5
Coordinar la difusión y controlar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, leyes laborales y otras que sean de su competencia.	2	3	1	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Coordinar la administración del Talento Humano, en base a un plan de desarrollo personal y de mejoramiento continuo de los colaboradores	Eficiencia del talento humano.	(utilidad per cápita/utilidad per cápita base)* 100	100	Porcentaje
Coordinar los procesos de evaluación y capacitación por competencias del talento humano, de acuerdo al plan elaborado	Cumplimiento del plan de capacitación. Productividad del personal.	(Horas de capacitación cumplidas/ Horas de capacitación programadas)*100	100	Porcentaje
Coordinar y responsabilizarse del éxito en los procesos de selección y contratación de personal	Permanencia organizacional.	(Total de empleados retirados del periodo/ Total de empleados contratados del periodo) * 100	100	Porcentaje

Desarrollar las estrategias que garanticen la eficiencia del talento humano de la empresa	Eficacia en la actividad.	(Estrategias efectivas/estrategias planteadas)* 100	100	Porcentaje
---	---------------------------	---	-----	------------

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Recursos humanos. Gestión de recursos humanos por competencias.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.
Coordinar la administración del Talento Humano, en base a un plan de desarrollo personal y de mejoramiento continuo de los colaboradores	Recursos humanos.	Instrucción. Orientación / asesoramiento. Manejo de recursos humanos.	Proactividad. Liderazgo. Razonamiento deductivo.
Coordinar los procesos de evaluación y capacitación por competencias del talento humano, de acuerdo al plan elaborado	Recursos humanos.	Monitoreo y control. Recopilación de información.	Ordenar información. Comprensión escrita.
Coordinar y responsabilizarse del éxito en los procesos de selección y contratación de personal	Recursos humanos. Técnicas de selección.	Escucha activa. Manejo de recursos humanos.	Comprensión oral. Expresión oral.
Desarrollar las estrategias que garanticen la eficiencia del talento humano de la empresa.	Administración y gestión. Gestión de recursos humanos por competencias.	Planificación. Generación de ideas.	Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo. Proactividad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 / Ingeniero, Psicólogo Organizacional	Ps. Organizacional, Administración
Título de cuarto nivel	2 / Maestría Gestión de Recursos Humanos	Administración del Talento Humano

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Habilidades gerenciales	120
Administración de Recursos Humanos por competencias	120
Psicología Laboral	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Gestión de recursos humanos por competencias	X	X
Recursos humanos	X	X
Técnicas de selección	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos, código del trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Inventarios y proveeduría, Nómina, Registros de entradas y salidas del personal		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, scanner, impresora, otros	X	
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado y escrito e Inglés alto: leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Gestión Humana		
N° de cargos iguales	17	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Organizar, coordinar y ejecutar actividades relaciones con el área de Gestión Humana.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar procesos de selección capacitación y evaluación.	4	4	4	20
Crear y administrar las claves de acceso del personal (usuario)	4	4	3	16
Elaborar y mantener actualizadas las carpetas de personal activo y pasivo.	5	3	3	14
Coordinar los procesos de seguros de vida, médico, desgravamen, mortuoria.	4	3	3	13
Elaboración del calendario de vacaciones a fin de optimizar recursos.	4	3	2	10
Administrar el fondo de viáticos	1	3	3	10
Ejecutar otras actividades que le sean asignadas por la Gerencia de Gestión humana y Gerencia General	5	2	2	9
Actualizar información del sistema.	3	3	2	9
Elaborar y mantener actualizadas las carpetas de personal activo y pasivo.	5	3	1	8
Verificación de referencias laborales.	2	3	2	8
Atención a clientes internos y externos.	4	2	1	6

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar procesos de selección capacitación y evaluación.	Procesos concluidos	(Total procesos programados / Total procesos concluidos) * 100	100	Porcentaje
Crear y administrar las claves de acceso del personal	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones- número de errores/total de operaciones)	100	Porcentaje
Elaborar y mantener actualizadas las carpetas de personal activo y pasivo.	Eficiencia en la actividad.	(total de carpetas incompletas/ total carpetas completas)*100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar procesos de selección capacitación y evaluación.	Administración y gestión.	Monitoreo y control, Pensamiento Analítico.	Razonamiento inductivo
Crear y administrar las claves de acceso del personal	Administración y gestión.	Orientación de servicio. Monitoreo y control.	Amabilidad.
Elaborar y mantener actualizadas las carpetas de personal activo y pasivo.	Administración de base de datos. Administración y gestión.	Organización de la información. Recopilación de información.	Minuciosidad. Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5/ Psicólogo Laboral, Ing. Comercial,	Psicología, Administración de Empresas.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Gestión por competencias	60
Programación Neurolinguística	30
Excel Avanzado	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	X
Administración y gestión	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Nómina, Registros de entradas y salidas del personal		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, scanner, proyector.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Nomina		
N° de cargos iguales	17	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Organizar, coordinar y ejecutar actividades de nómina, beneficios sociales, seguros y todos los beneficios que tengan los colaboradores de la empresa.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Elaborar liquidaciones para el personal.	4	4	4	20
Cuadrar provisiones sociales con Contabilidad	4	4	4	20
Elaborar roles de pago y beneficios para la Empresa	3	4	4	19
Elaborar y actualizar los anexos por descuentos de los empleados, horas extras, archivos planos, otros	3	4	4	19
Actualizar información del sistema de nómina	5	3	3	14
Ejecutar otras actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato, Gerencia General, reglamentos internos y demás disposiciones legales de los organismos de control y supervisión	4	3	3	13
Coordinar todos los beneficios adicionales para los empleados	3	3	3	12
Crear usuarios de marcación de entradas y salidas del personal	3	3	3	12
Coordinar actividades relacionadas con la gestión del IESS	3	3	3	12
Colaborar con Contabilidad el cuadro de anexos utilizados en roles	3	3	3	12
Coordinar anticipos o débitos de empleados previa autorización	5	2	2	9
Atención a cliente internos y externos	5	3	1	8
Colaborar en el proceso de reclutamiento de personal	4	2	1	6

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Cuadrar provisiones sociales con Contabilidad	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje
Elaborar liquidaciones para el personal.	Eficiencia en la actividad.	(Total de operaciones - número de errores/ total de operaciones)*100	100	Porcentaje
Elaborar roles de pago y beneficios para el personal de la empresa	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje
Elaborar y actualizar los anexos por descuentos de los empleados, horas extras, archivos, etc.	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Cuadrar provisiones sociales con Contabilidad	Contabilidad.	Destreza matemática. Pensamiento analítico.	Expresión escrita. Facilidad numérica. Reconocimiento de problemas.
Elaborar liquidaciones para el personal.	Leyes y Código de trabajo	Organización de la información.	Atención a detalles.
Elaborar roles de pago y beneficios para el personal de la empresa	Contabilidad.	Destreza matemática. Recopilación de información.	Minuciosidad. Facilidad numérica. Ordenar información.
Elaborar y actualizar los anexos por descuentos de los empleados, horas extras, archivos, etc.	Contabilidad.	Destreza matemática. Síntesis / Reorganización.	Minuciosidad. Facilidad numérica. Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Contador, Administrador de Empresas	Contabilidad, Administración, Psicólogo/a Laboral.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Tributación	40
Administración de Nómina y su legislación	60
Excel avanzado	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Leyes y Código de trabajo	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades y prioridades de la institución.		X

Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos, código del trabajo, ley régimen tributario, reglamento de viáticos, manual de Gestión Humana, código de ética, entre otros	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office, Sistema IESS	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sistema de Roles, Sistema de Control de Entradas y Salidas del Personal.		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, scanner, proyector.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Trabajadora Social		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Orientación, asesoría personalizada, oportuna y eficaz a todos los colaboradores de la organización; manifestándose la ética a fin de satisfacer sus necesidades mediante estrategias de intervención social.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Desempeñar el Trabajo Social para el personal de la empresa	4	4	4	20
Realizar estudios socio económicos e informes para ayuda especial	4	4	4	20
Atender solicitudes que requieren ayuda por su limitada posibilidad económica.	4	4	4	20
Realizar informes sobre categorizaciones socioeconómicas	3	4	4	19
Ingresar fichas con la respectiva documentación	5	3	3	14
Realizar reportes estadísticos del área	4	3	3	13
Ejecutar otras actividades que le sean asignadas por la Gerencia de Gestión Humana y Gerencia General	3	3	3	12
Actualizar información del sistema	3	3	3	12
Contactar con instituciones de ayuda socioeconómica	3	3	3	12
Atención a clientes internos y externos.	3	3	3	12

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Desempeñar el Trabajo Social para el personal de la empresa	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones- número de errores/total de operaciones) *100	100	Porcentaje
Realizar estudios socio económicos e informes para ayuda especial	Eficiencia en la actividad.	(total de estudios- número de errores/total de estudios planteados) *100	100	Porcentaje
Atender solicitudes que requieren ayuda por su limitada posibilidad económica.	Eficiencia en la actividad.	(total de solicitudes- número de errores/ total de solicitudes planteadas)*100	100	Porcentaje
Realizar informes sobre categorizaciones socioeconómicas	Eficiencia en la actividad.	(total de reportes- número de errores/total de reportes planteados) *100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Desempeñar el Trabajo Social para el personal de la empresa	Trabajo Social.	Organización de la información. Monitoreo y control.	Comprensión oral. Expresión oral. Atención a detalles.
Realizar estudios socio económicos e informes para ayuda especial	Trabajo Social. Administración y gestión.	Orientación de servicio. Monitoreo y control.	Amabilidad.
Atender solicitudes que requieren ayuda por su limitada posibilidad económica.	Administración de base de datos. Trabajo Social.	Organización de la información. Recopilación de información.	Minuciosidad. Ordenar información.
Realizar informes sobre categorizaciones socioeconómicas	Administración y gestión.	Organización de la información. Monitoreo y control.	Atención a detalles. Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5/Trabajo Social, Psicólogo Laboral	Psicología Laboral, Trabajo Social

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Microsoft Office	40
Comunicación efectiva	30

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de base de datos	X	X
Administración y gestión	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
------------------------------------	---	---	---

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Registros de entradas y salidas del personal		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, scanner, proyector.	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Chofer		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Transportar al personal, insumos y suministros para la empresa; así como realizar trámites que le sean asignados.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar la compra de materiales para los distintos departamentos, y transportarlos a diferentes lugares que requiera la Empresa	5	3	3	14
Realizar el control preventivo y la limpieza del vehículo	5	3	3	14
Transportar al personal y/o documentos de la Empresa	5	3	2	11
Coordinar viajes del personal hacia otras ciudades	4	3	2	10
Coordinar el mantenimiento del vehículo	3	3	2	9
Resguardar y asegurar la confidencialidad en la documentación que maneja	5	3	1	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar la compra de materiales para los distintos departamentos, y transportarlos a diferentes	Eficacia en la actividad.	(compras realizadas / compras	100	Porcentaje

lugares que requiera la Empresa		solicitadas) * 100		
Realizar el control preventivo y la limpieza del vehículo	Eficiencia en la actividad.	(Total de controles realizados - número de incidentes / total de controles) * 100	100	Porcentaje
Transportar al personal y/o documentos de la Empresa	Satisfacción de clientes.	(clientes satisfechos / clientes atendidos) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar la compra de materiales para los distintos departamentos, y transportarlos a diferentes lugares que requiera la Empresa		Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Iniciativa.
Realizar el control preventivo y la limpieza del vehículo		Manejo de recursos materiales. Monitoreo y control.	Iniciativa. Reconocimiento de problemas.
Transportar al personal y/o documentos de la Empresa	Técnicas de conducción.	Manejo de recursos materiales. Operación y control.	Tiempo de reacción.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo Nivel	1 / Chofer Profesional	Chofer Profesional

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Defensa personal y seguridad física	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Técnicas de conducción	X	

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y ley de tránsito	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Vehículo	X	
Otras destrezas específicas:	Manejo de motocicleta y vehículo	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Rutero		
N° de cargos iguales	2	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Realizar labores de mensajería y trámites que le sean asignados

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar labores de oficina, depósitos y cobranzas de cheques en los Bancos.	5	4	3	17
Receptar y distribuir correspondencia interna y externa	5	4	3	17
Entregar los requerimientos de los departamentos a los empleados que solicitan	5	3	3	14
Colaborar en la custodia y entrega de suministros de los diferentes departamentos	4	3	3	13
Informar al jefe inmediato sobre las necesidades de mantenimiento de equipos e instalaciones	5	3	2	11
Ejecutar otras actividades que le sean asignadas relacionadas con su gestión	3	3	2	9
Atender requerimientos de clientes internos y externos	3	2	3	9
Realizar compras solicitadas por el jefe inmediato	4	2	2	8
Colaborar en la organización logística de eventos internos	4	2	2	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar labores de oficina, depósitos y cobranzas de cheques en los Bancos.	Eficacia en la actividad.	(trámites realizados / trámites solicitados) * 100	100	Porcentaje
Receptar y distribuir correspondencia interna y externa	Satisfacción de clientes.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
Entregar los requerimientos de los departamentos a los empleados que solicitan	Eficacia en la actividad.	(Actividades realizadas / Actividades programadas) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar labores de oficina, depósitos y cobranzas de cheques en los Bancos.	Servicio al cliente.	Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Comprensión y Expresión oral. Amabilidad.
Receptar y distribuir correspondencia interna y externa	Servicio al cliente.	Orientación de servicio.	Amabilidad. Vigor físico.
Entregar los requerimientos de los departamentos a los empleados que solicitan	Servicio al cliente.	Orientación de servicio.	Amabilidad. Diligencia.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo Nivel	6 / Bachiller	Técnico Polivalente

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de Servicio al Cliente	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos			X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)	Motocicleta, Vehículo	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Auxiliar de Limpieza		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Realizar labores de conserjería y limpieza para la Empresa

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Verificar y realizar la limpieza y mantenimiento preventivo de las instalaciones	5	4	3	17
Ejecutar actividades que le sean asignadas relacionadas con su gestión	5	3	3	14
Realizar la reposición de insumos de limpieza previa autorización del jefe inmediato	4	3	3	13
Realizar la recolección de los desechos comunes y de reciclaje generados en las instalaciones de la empresa	5	3	2	11
Realizar compras solicitadas por el jefe inmediato	3	3	2	9
Colaborar en la organización logística de eventos internos	3	2	3	9

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Verificar y realizar la limpieza y mantenimiento preventivo de las instalaciones	Satisfacción de clientes.	$(\text{nivel de satisfacción actual} / \text{nivel de satisfacción de base}) * 100$	100	Porcentaje

Ejecutar actividades que le sean asignadas relacionadas con su gestión	Eficacia en la actividad.	(trámites realizados / trámites solicitados) * 100	100	Porcentaje
--	---------------------------	---	-----	------------

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ejecutar actividades que le sean asignadas relacionadas con su gestión	Servicio al cliente.	Manejo de recursos materiales.	Diligencia. Atención a detalles.
Realizar trámites que le sean solicitados	Servicio al cliente.	Orientación de servicio.	Amabilidad. Diligencia.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo Nivel	6 / Bachiller	Técnico Polivalente

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de Servicio al Cliente	16

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, etc.)	Motocicleta, Vehículo	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

DENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Recepcionista		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	6	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Asistir y colaborar en procesos operativos de la empresa, ejecutar funciones de recepción y atender requerimientos de clientes internos y externos de la empresa.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Administrar el Fondo de Caja Chica asignado.	5	4	3	17
Atender, informa y/o direccionar a clientes externos.	5	3	4	17
Atender, registrar y direccionar llamadas telefónicas	5	4	3	17
Elaborar un informe de gastos de caja chica para contabilidad.	5	4	3	17
Elaborar informes administrativos que le sean solicitados.	5	3	3	14
Organizar y/o actualizar el archivo de recepción.	5	3	3	14
Receptar, clasificar y distribuir correspondencia.	4	2	2	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Administrar el Fondo de Caja Chica asignado.	Cumplimiento del presupuesto.	$(\text{gasto} / \text{presupuesto}) * 100$	100	Porcentaje

Atender, informa y/o direccionar a clientes externos.	Satisfacción de clientes.	(clientes satisfechos / clientes atendidos) * 100	100	Porcentaje
Atender, registrar y direccionar llamadas telefónicas.	Satisfacción de clientes.	(clientes satisfechos / clientes atendidos) * 100	100	Porcentaje
Elaborar un informe de gastos de caja chica para contabilidad.	Eficacia en la actividad.	(informes elaborados / informes requeridos) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar el Fondo de Caja Chica asignado.	Contabilidad.	Custodio de valores.	Facilidad numérica. Minuciosidad.
Atender, informa y/o direccionar a clientes externos. .	Servicio al cliente.	Comunicación eficaz. Orientación de servicio.	Comprensión oral. Amabilidad. Expresión oral.
Atender, registrar y direccionar llamadas telefónicas.	Servicio al cliente.	Comunicación eficaz. Orientación de servicio.	Amabilidad. Expresión oral. Comprensión oral.
Elaborar un informe de gastos de caja chica para contabilidad.	Contabilidad.	Custodio de valores. Síntesis / Reorganización.	Expresión escrita. Ordenar información. Facilidad numérica.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Cursando estudios universitarios	3 / Administración	Administración, Secretariado ejecutivo

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de servicio al cliente	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Custodio de valores		X	X
Comunicación	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Guardia de Seguridad		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Gestión Humana	Nombre del Jefe Inmediato:	Ing. Ana María Vásquez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Gestión Humana

Misión del cargo:

Realizar la vigilancia y protección de las instalaciones, bienes materiales y personal de la Empresa.

Listado de actividades del cargo.

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Vigilar y proteger las instalaciones, los bienes materiales y el personal de la Empresa.	5	4	3	17
Direccionar a socios y clientes a oficinas y áreas administrativas.	5	3	3	14
Identificar e informar actividades o acciones sospechosas que puedan atentar a los intereses de la Empresa.	5	3	3	14
Resguardar y asegurar la confidencialidad en la documentación que maneja.	5	4	2	13
Ejecutar otras actividades que le sean designadas por línea de supervisión directa.	5	2	2	9
Organizar y controlar la atención a requerimientos de las áreas de la Empresa en procesos de seguridad.	5	2	2	9

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Vigilar y proteger las instalaciones y al personal de la Empresa.	Eficacia en la actividad.	$(\text{incidentes controlados} / \text{incidentes presentados}) * 100$	100	Porcentaje

Direccionar a clientes a oficinas y áreas administrativas.	Satisfacción de clientes.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
Identificar e informar actividades o acciones sospechosas que puedan atentar a los intereses de la Empresa.	Eficacia en la actividad.	(actividades o acciones sospechosas evitadas / total de actividades o acciones delictivas presentadas) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Direccionar a clientes a oficinas y áreas administrativas.	Servicio al cliente.	Orientación de servicio.	Expresión oral. Amabilidad.
Identificar e informar actividades o acciones sospechosas que puedan atentar a los intereses de la Empresa.	Técnicas de seguridad.	Identificación de problemas. Monitoreo y control.	Razonamiento deductivo. Tiempo de reacción. Reconocimiento de problemas.
Vigilar y proteger las instalaciones y al personal de la Empresa.	Técnicas de defensa personal. Técnicas de seguridad.	Monitoreo y control. Identificación de problemas.	Tiempo de reacción.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo nivel	6 / Bachiller	Técnico polivalente

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de Seguridad	60

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X
Técnicas de defensa personal	X	X
Técnicas de seguridad	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Otras destrezas específicas:	Manejo y mantenimiento de Armas de fuego y equipos de seguridad	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

DIRECCION FINANCIERA



IDENTIFICACION DEL CARGOS

Caro:	Director Financiero		
N° de cargos iguales	2	Cargos que supervisa:	Contador, Tesorera, Facturación, Jefe de Cobranzas
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Gladys Eljuri.
N° de personas a cargo:	4	Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables, buscando optimizar la utilización de los recursos económicos de la empresa.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	4	5	25
Desarrollar y proponer estrategias financieras para el cumplimiento de las metas de la empresa y coordinar su aplicación y operatividad con la alta gerencia	5	4	5	25
Dirigir la elaboración, reformas, control y cumplimiento de los presupuestos de la empresa	4	4	4	20
Identificar y analizar las alternativas de inversión de los recursos financieros	2	4	4	18
Realizar la evaluación financiera de los productos, oficinas y procesos que impliquen la utilización de recursos económicos	2	4	4	18
Supervisar y validar la información financiera de la empresa.	5	4	3	17
Participar en la elaboración de la planificación estratégica y plan operativo de la empresa	1	4	4	17
Asesorar en la elaboración y cambios a la normativa interna de la empresa	2	3	4	14
Autorizar la adquisición de bienes y/o servicios de acuerdo a normas y procedimientos internos.	5	4	2	13
Asignar recursos para la colocación en cartera de crédito.	5	3	2	11

Autorizar el pago a proveedores por concepto de compras respectivamente.	5	3	2	11
Evaluar y proponer mejoras a los planes estratégicos, de negocios y operativos	2	3	3	11
Asesorar en la elaboración del plan de negocios.	1	3	3	10
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Gestión Humana,	5	2	2	9
Evaluar la productividad en procesos vinculados con su gestión.	2	3	2	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Desarrollar y proponer estrategias para el cumplimiento de las metas de la empresa y coordinar su aplicación y operatividad con la alta gerencia	Eficiencia de la Actividad.	(Estrategias efectivas/ Estrategias propuestas)*100	100	Porcentaje
Dirigir la elaboración, reformas, control y cumplimiento de los presupuestos de la empresa	Cumplimiento del Presupuesto.	(Saldo Reales/ Saldo Presupuestados)* 100	100	Porcentaje
Identificar y analizar las alternativas de inversión de los recursos financieros	Rentabilidad. Eficiencia en la actividad.	(valor actual de las inversiones / valor de las inversiones del mes anterior)-1 * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Finanzas. Administración y gestión.	Manejo de recursos humanos. Formular una visión. Planificación.	Amabilidad. Iniciativa. Proactividad.
Desarrollar y proponer estrategias para el cumplimiento de las metas de la empresa y coordinar su aplicación y operatividad con la alta gerencia	Administración y gestión. Finanzas.	Evaluación de ideas. Generación de ideas.	Originalidad. Razonamiento deductivo. Proactividad.
Dirigir la elaboración, reformas, control y cumplimiento de los presupuestos de la empresa	Estadística. Finanzas.	Pensamiento analítico. Manejo de recursos financieros.	Razonamiento matemático. Razonamiento inductivo. Minuciosidad.
Identificar y analizar las alternativas de inversión de los recursos económicos	Administración y gestión. Finanzas.	Juicio y toma de decisiones. Pensamiento analítico.	Razonamiento inductivo. Razonamiento matemático. Razonamiento deductivo.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero, Economista	Administración, Contabilidad, Finanzas
Título de cuarto nivel	2 / Maestría	Administración, Finanzas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 a 5 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Gestión de riesgos	120
Habilidades Gerenciales	120

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Administración y gestión	X	
Estadística	X	
Finanzas	X	X
Finanzas	X	

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Captaciones y tasas de interés		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, SPS.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría, Sistema de inventarios y activos fijos		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, impresora, copiadora, proyector	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado y escrito. Inglés alto: leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	X
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X

Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Contador		
N° de cargos iguales	4	Cargos que supervisa:	Auxiliar de Contabilidad, Activos Fijos.
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Fernando Andrade
N° de personas a cargo:	10	Cargo del Jefe Inmediato:	Director Financiero

Misión del cargo:

Planificar, organizar, diseñar procesos y procedimientos con el fin de que todas las actividades económicas de la empresa sean registradas conforme a las normas contables, tributarias y disposiciones internas.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Establecer un sistema contable de manera que los registros de las operaciones que realice la empresa por los productos y servicios proporcionados a los clientes sean correctos y oportunos y de conformidad con las disposiciones legales aplicables	5	5	4	25
Supervisar, analizar, registrar y cuadrar las transacciones financieras de acuerdo a las disposiciones internas y normas vigentes, implementando estrategias para el control de los recursos financieros	5	4	5	25
Controlar que el manejo, registro y emisión de la información contable sea correcta y oportuna	5	5	4	25
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	4	4	4	20
Revisar y realizar el cruce de los anexos con saldos contables	2	4	4	18
Participar en la elaboración de los planes, estratégico, operativo y presupuesto de la empresa	1	4	4	17
Analizar y elaborar la calificación de los activos de riesgo y presentar informe al Comité de calificación de activos de riesgo	1	4	4	17
Atender requerimientos de organismos de control (reportes, balances, otros)	2	3	4	14
Revisar y cuadrar saldos contables con los anexos transaccionales	2	4	3	14

para la declaración y pago de impuestos , así como su validación				
Supervisar la gestión operativa del personal del área de contabilidad	5	3	3	14
Asesorar a las diferentes áreas en procesos de contabilidad	2	3	3	11
Supervisar la elaboración de las conciliaciones bancarias	2	3	3	11
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Recursos Humanos,	1	3	3	10
Coordinar la realización de arquezos de caja general, y fondos de caja chica y de viáticos.	1	2	3	7
Legalizar conjuntamente con Gerencia General y Auditoría Interna los estados financieros y reportes a los organismos de control que correspondan.	1	2	2	5
Coordinar la realización del levantamiento de inventarios físicos de activos fijos y suministros de proveeduría	2	2	1	4
Realizar las actualizaciones de datos RUC	1	3	1	4

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Controlar que el manejo, registro y emisión de la información contable sea correcta y oportuna	Eficiencia en la actividad.	(total de transacciones - número de errores / total de transacciones) * 100	100	Porcentaje
Establecer un sistema contable de manera que los registros de las operaciones que realice la empresa por los productos y servicios proporcionados a clientes sean correctos y oportunos y de conformidad con las disposiciones legales aplicables	Eficiencia en la actividad.	(Total de operaciones automatizadas / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje

Supervisar, analizar, registrar y cuadrar las transacciones de acuerdo a las disposiciones internas y normas vigentes.	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de transacciones) * 100	100	Porcentaje
--	-----------------------------	---	-----	------------

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Contabilidad. Finanzas. Tributación.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.
Controlar que el manejo, registro y emisión de la información contable sea correcta y oportuna	Contabilidad. Finanzas.	Monitoreo y control. Destreza matemática.	Razonamiento inductivo. Facilidad numérica. Razonamiento deductivo.
Establecer un sistema contable de manera que los registros de las operaciones que realice la empresa por los productos y servicios proporcionados a clientes sean correctos y oportunos y de conformidad con las disposiciones legales aplicables	Tributación. Finanzas. Contabilidad.	Organización de sistemas. Identificación de problemas.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Razonamiento matemático.
Supervisar, analizar, registrar y cuadrar las transacciones de acuerdo a las disposiciones internas y normas vigentes.	Finanzas. Contabilidad. Tributación.	Juicio y toma de decisiones. Pensamiento analítico. Destreza matemática.	Minuciosidad. Atención selectiva. Facilidad numérica.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Contador, Auditor	Contabilidad
Título de Cuarto Nivel	2 / Máster	Contabilidad y Auditoría

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 a 5 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Gestión y administración tributaria	40
Gestión de Recursos Financieros	20
Presupuestos	20
Aplicación de las NIIF	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Finanzas	X	X
Tributación	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y Leyes y Reglamentos tributarios.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office, Dimm formularios y anexos	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría.		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, proyector	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés Técnico medio: leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Auxiliar de Contabilidad		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Ivan Hernandez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Contador

Misión del cargo:

Colaborar en el registro contable y demás actividades contables bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por la empresa, así como por los organismos de control.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Realizar el registro contable de las transacciones de acuerdo a disposiciones internas y normas vigentes	5	3	4	17
Realizar la actualización y cuadro contable de las operaciones de la Empresa en los procesos vinculados con su gestión.	5	3	4	17
Preparar las declaraciones por concepto de retenciones de impuestos a la renta, IVA, y otras obligaciones tributarias y legales para su revisión previo al pago y contabilización.	5	4	3	17
Realizar notas de débito y notas de crédito por pagos de nómina.	5	3	3	14
Elaborar comprobantes de ajustes contables de gastos e ingresos devengados para revisión y aprobación del contador general.	2	3	4	14
Realizar acreditaciones por el pago de anticipos y sueldos, según corresponda a directivos y empleados, autorizados por la Jefatura correspondiente	2	3	4	14
Contabilizar las papeletas de depósito de los bancos y transferencias bancarias realizados por la empresa y llevar un archivo	5	3	3	14
Ejecutar actividades que le sean asignadas por líneas de supervisión directa.	2	3	4	14
Elaborar las conciliaciones bancarias y presentar para su revisión al contador general y proceder con el registro contable	5	3	3	14
Elaborar el inventario físico de activos fijos y proveeduría.	2	3	4	14

Archivar documentos contables generados en el departamento y comunicaciones recibidas	1	4	3	13
Realizar notas de débito y notas de crédito por diferentes conceptos debidamente justificados y autorizados	2	3	3	11

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Realizar el registro contable de las transacciones de acuerdo a disposiciones internas y normas vigentes	Eficiencia en la actividad.	$(\text{total de registros} - \text{número de errores} / \text{total de registros}) * 100$	100	Porcentaje
Realizar la actualización y cuadro contable de las operaciones de la empresa en los procesos vinculados con su gestión.	Eficacia en la actividad.	$(\text{Total actividades} - \text{errores} / \text{total de actividades}) * 100$	100	Porcentaje
Preparar las declaraciones por concepto de retenciones de impuestos a la renta, IVA, y otras obligaciones tributarias y legales para su revisión previo al pago y contabilización.	Oportunidad.	$(\text{tiempo ejecutado en la actividad} / \text{tiempo máximo establecido}) * 100$	100	Porcentaje
Realizar notas de débito y notas de crédito por pagos de nómina.	Eficiencia en la actividad.	$(\text{total de notas de debito y crédito} - \text{número de errores} / \text{total de notas de debito y crédito}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colaborar en el registro contable de las transacciones de acuerdo a disposiciones internas y normas vigentes	Contabilidad.	Comprensión lectora. Destreza matemática.	Expresión escrita. Ordenar información. Minuciosidad.
Colaborar en la actualización y cuadro contable de las operaciones	Contabilidad.	Organización de la información.	Razonamiento matemático.

de la Empresa en los procesos vinculados con su gestión.		Destreza matemática.	Facilidad numérica. Minuciosidad.
Preparar las declaraciones por concepto de retenciones de impuestos a la renta, IVA, y otras obligaciones tributarias y legales para su revisión previo al pago y contabilización.	Tributación. Contabilidad.	Pensamiento analítico. Síntesis / Reorganización.	Expresión escrita. Ordenar información. Facilidad numérica.
Realizar notas de débito y notas de crédito por pagos de nómina.	Contabilidad.	Recopilación de información. Organización de la información.	Ordenar información. Razonamiento matemático. Minuciosidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Contador	Contabilidad

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Gestión tributaria	20
Aplicación de las NIIF	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Tributación	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y Leyes y Reglamentos tributarios,	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office, Dimm Formularios.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría.		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora y proyector.	X	X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés técnico medio: leído	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X

Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Activos Fijos		
N° de cargos iguales	2	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Ivan Hernandez
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Contador

Misión del cargo:

Atender requerimientos de clientes internos y colaborar en procesos operativos y administrativos de proveeduría y activos fijos de acuerdo a normas, reglamentos y procedimientos internos.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Atender requerimientos de clientes internos en procesos de activos fijos y proveeduría.	5	3	4	17
Realizar procesos operativos y técnicos de organización de activos y entrega de material de proveeduría.	5	3	3	14
Ejecutar la entrega de materiales, documentos y recursos de proveeduría y activos fijos.	5	3	3	14
Organizar los recursos materiales y archivo de proveeduría	5	3	3	14
Controlar movimientos y cambios de los activos fijos.	4	3	3	13
Ejecutar otras funciones que le sean designadas por línea de supervisión directa.	4	3	3	13
Resguardar y asegurar la confidencialidad en la documentación que maneja.	5	2	2	9
Realizar el levantamiento de inventarios de proveeduría y activos fijos.	2	2	3	8
Receptar los materiales y pedidos de proveeduría.	3	2	2	7

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Atender requerimientos de clientes internos en procesos de activos fijos y proveeduría.	Eficacia en la atención de requerimientos	$(\text{requerimientos atendidos} / \text{total de requerimientos}) * 100$	100	Porcentaje
Realizar procesos operativos y técnicos de organización de activos y entrega de material de proveeduría.	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) * 100$	100	Porcentaje
Ejecutar la entrega de materiales, documentos y recursos de proveeduría y activos fijos.	Nivel de satisfacción de clientes.	$(\text{nivel de satisfacción actual} / \text{nivel de satisfacción de base}) * 100$	100	Porcentaje
Organizar los recursos materiales y archivo de proveeduría.	Eficacia en la actividad.	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades requeridas o programadas}) * 100$	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Atender requerimientos de clientes internos en procesos de activos fijos y proveeduría.	Técnicas de inventario.	Orientación de servicio. Manejo del tiempo.	Ordenar información. Amabilidad.
Realizar procesos operativos y técnicos de organización de activos y entrega de material de proveeduría.	Contabilidad. Técnicas de inventario.	Manejo de recursos materiales. Organización de la información.	Ordenar información. Atención a detalles. Amabilidad.
Ejecutar la entrega de materiales, documentos y recursos de proveeduría y activos fijos.	Técnicas de inventario.	Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Amabilidad. Comprensión oral. Ordenar información.

Organizar los recursos materiales y archivo de proveeduría.	Técnicas de inventario. Contabilidad.	Selección de equipo. Manejo de recursos materiales.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Facilidad numérica.
---	--	---	---

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo nivel	6 / Bachiller / Cursando estudios universitarios	Contabilidad, Inventarios

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Control y manejo de inventarios	20
Técnicas de servicio al cliente	16

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Técnicas de inventario		X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas y prioridades de la empresa.		X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Tesorera		
N° de cargos iguales	1	Cargos que supervisa:	Asistente de Tesorería
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Fernando Andrade
N° de personas a cargo:	3	Cargo del Jefe Inmediato:	Director Financiero

Misión del cargo:

Planificar, controlar y custodiar los recursos financieros de la empresa, asegurando liquidez y rentabilidad, y al mismo tiempo minimizando la exposición al riesgo.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	4	4	21
Custodiar los documentos y títulos valores que respaldan a las operaciones financieras de la empresa	5	4	4	21
Elaborar el flujo de caja.	5	4	4	21
Controlar la disponibilidad de efectivo en las cuentas de la Empresa	4	4	4	20
Controlar el cumplimiento de políticas, reglamentos, procesos y disposiciones legales que rigen para la administración del efectivo	5	4	3	17
Autorizar los pagos realizados con caja chica de su competencia	3	3	4	15
Controlar el pago a proveedores de bienes y servicios.	5	4	2	13
Participar en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y del presupuesto	5	4	2	13
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Recursos Humanos.	5	3	2	11

Reportar a los organismos de control las estructuras a su cargo.	5	3	2	11
--	---	---	---	----

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar(%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Controlar la disponibilidad de efectivo en las cuentas de la Empresa	Liquidez.	(Liquidez promedio /Liquidez programada*100)	100	Porcentaje
Custodiar los documentos y títulos valores que respaldan a las operaciones financieras de la Empresa	Eficiencia en la actividad.	(Número de documentos con errores corregidos / Total de documentos con errores) *100	100	Porcentaje
Elaborar el flujo de caja.	Eficacia en el cumplimiento.	(saldo final obtenido / saldo final presupuestado) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Gestión de riesgos. Finanzas. Administración y gestión.	Monitoreo y control. Manejo de recursos humanos.	Proactividad. Amabilidad. Iniciativa.
Controlar la disponibilidad de efectivo en las cuentas	Finanzas. Administración y	Manejo de recursos financieros.	Razonamiento deductivo.

de la Empresa	gestión.	Pensamiento analítico. Evaluación de ideas.	Minuciosidad. Facilidad numérica.
Custodiar los documentos y títulos valores que respaldan a las operaciones financieras de la Empresa	Administración y gestión.	Comprensión lectora. Recopilación de información. Monitoreo y control.	Reconocimiento de problemas. Velocidad perceptiva. Minuciosidad.
Elaborar el flujo de caja.	Finanzas. Administración y gestión.	Destreza matemática. Pensamiento analítico.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Ordenar información.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero u otros	Administración, Finanzas

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Administración	120
Riesgo de Mercado y Liquidez	60

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Administración y gestión	X	
Finanzas	X	X
Gestión de riesgos	X	X
Mercado Bursátil	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos. Leyes y Reglamentos Tributarios y ley de cheques	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, proyector	X	X
Usar otros idiomas:	Inglés medio: hablado, escrito y leído	X	

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Tesorería		
N° de cargos iguales	4	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Tesorera
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Rosario Ulloa

Misión del cargo:

Realizar la gestión técnica y administrativa de tesorería

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Brindar información a clientes internos y externos.	5	3	3	14
Cuadrar las cuentas contables utilizadas por Tesorería.	4	3	3	13
Realizar pago a proveedores	4	3	3	13
Realizar y registrar transferencias bancarias	5	2	3	11
Realizar notas de débito y crédito.	4	3	2	10
Organizar y custodiar la documentación del archivo del área.	5	3	1	8
Ejecutar otras actividades que le sean designadas por el jefe inmediato.	4	2	2	8
Realizar depósitos de cheques.	2	2	3	8
Elaborar informes de cheques por pago a proveedores.	3	3	1	6

Actividades esenciales e indicadores de gestión.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Brindar información a clientes internos y externos.	Satisfacción de clientes.	(clientes satisfechos / total de clientes atendidos) * 100	100	Porcentaje

Cuadrar las cuentas contables utilizadas por Tesorería.	Eficacia en la actividad.	(Cuadros realizados / total de cuadros requeridos) * 100	100	Porcentaje
Realizar pago a proveedores.	Rotación de cuentas por pagar.	(cuentas pagadas del periodo / total de cuentas del periodo) * 100	100	Porcentaje
Realizar y registrar transferencias bancarias.	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Brindar información a clientes internos y externos.	Servicio al cliente.	Orientación de servicio.	Amabilidad. Comprensión oral. Expresión oral.
Cuadrar las cuentas contables utilizadas por Tesorería.	Contabilidad.	Destreza matemática. Síntesis / Reorganización.	Facilidad numérica. Minuciosidad. Memorizar.
Realizar pago a proveedores.	Contabilidad.	Aprendizaje activo. Destreza matemática.	Memorizar. Expresión escrita. Comprensión escrita.
Realizar y registrar transferencias bancarias.		Organización de la información. Aprendizaje activo.	Comprensión escrita. Ordenar información. Minuciosidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero	Finanzas, Contabilidad, Administración.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Impuestos	8
Servicio al cliente	8
Finanzas - Inversiones	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Servicio al cliente	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio: hablado	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Notas de Crédito		
N° de cargos iguales	1	Cargos que supervisa:	Asistente Notas de Crédito
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Tesorera
N° de personas a cargo:	1	Cargo del Jefe Inmediato:	Rosario Ulloa

Misión del cargo:

Organizar y controlar el proceso de créditos de acuerdo a las normas, procedimientos y políticas establecidas, para asegurar una recuperación efectiva en coordinación con el departamento de Crédito y Facturación.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Controlar que los productos y servicios entregados a los clientes sean ágiles y personalizados con una atención esmerada y amable	5	4	4	21
Controlar el cumplimiento y dar seguimiento a las metas del negocio, definidas en planes y presupuestos	5	4	4	21
Verificar y controlar el cumplimiento de los procesos de notas de crédito	5	4	4	21
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	4	4	21
Proponer planes de mejora continua y estrategias operativas.	4	4	4	20
Controlar el cumplimiento de políticas, disposiciones, planes, reglamentos y manuales internos y de organismos de control del personal a cargo	5	4	3	17
Elaborar informes técnicos y/o administrativos sobre su gestión	5	3	4	17
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Recursos Humanos, en lo referente al Servicio brindado por el personal a su cargo.	5	3	4	17
Ejecutar otras actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato	5	3	3	14

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Controlar el cumplimiento y dar seguimiento a las metas del negocio, definidas en planes y presupuestos	Eficacia en ventas.	(ventas realizadas / ventas programadas) * 100	100	Porcentaje
Controlar que los productos y servicios entregados a los clientes, sean ágiles y personalizados con una atención esmerada y amable	Satisfacción de clientes.	(Satisfacción actual / Satisfacción base*100)	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Finanzas. Técnicas de supervisión. Ventas y mercadeo.	Manejo de recursos humanos. Operación y control.	Amabilidad. Iniciativa. Proactividad.
Controlar el cumplimiento y dar seguimiento a las metas del negocio, definidas en planes y presupuestos	Ventas y mercadeo. Técnicas de supervisión.	Monitoreo y control. Trabajo en equipo. Manejo de recursos humanos.	Reconocimiento de problemas. Iniciativa. Originalidad.
Controlar que los productos y servicios entregados a los clientes, sean ágiles y personalizados con una atención esmerada y amable	Ventas y mercadeo. Finanzas.	Monitoreo y control. Instrucción.	Expresión oral. Expresión escrita.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Tercer Nivel	5 / Ingeniero, Economista, Contador	Finanzas, Contabilidad

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de servicio al cliente	40
Mercadeo y ventas	40
Trabajo de equipo	40

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Finanzas	X	X
Técnicas de supervisión	X	X
Ventas y mercadeo	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área /	Conocer la misión, procesos,	X	X

Departamento	funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo, Microsoft Office, Buros de créditos	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Proveeduría		X
Operar equipos de oficina:	Proyector, copiadora, fax, scanner	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X

Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Digitador/a		
N° de cargos iguales	N/A	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Tesorera
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Rosario Ulloa

Misión del cargo:

Receptar, verificar e ingresar información de documentos, para la atención de requerimientos de clientes internos de forma correcta apegada a las normas, procedimientos y políticas establecidas

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Ingresar información en el sistema, basada en normas, políticas y procedimientos establecidos	5	4	4	21
Resguardar y asegurar la confidencialidad en la documentación que maneja	5	4	3	17
Verificar documentación que sustente el ingreso de los datos en el sistema y reportar las novedades al Jefe inmediato	5	3	3	14
Verificar y actualizar información en el sistema	5	4	2	13
Receptar y entregar las solicitudes de crédito al asesor financiero	5	3	1	8
Llevar un registro de las solicitudes receptadas	5	3	1	8

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Ingresar información en el sistema, basada en normas, políticas y procedimientos establecidos	Eficiencia en la actividad.	(Solicitudes digitadas - número de errores / Total de solicitudes digitadas * 100	100	Porcentaje

Resguardar y asegurar la confidencialidad en la documentación que maneja	Nivel de satisfacción de clientes.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	100	Porcentaje
Verificar documentación que sustente el ingreso de los datos en el sistema y reportar las novedades al Jefe inmediato	Eficacia en la actividad.	(errores corregidos / errores presentados) * 100	100	Porcentaje
Verificar y actualizar información en el sistema	Eficiencia en la actividad.	(total de operaciones - número de errores / total de operaciones) * 100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ingresar información en el sistema, basada en normas, políticas y procedimientos establecidos	Mecanografía.	Escritura. Manejo del tiempo.	Expresión escrita. Minuciosidad. Velocidad dedos muñeca.
Resguardar y asegurar la confidencialidad en la documentación que maneja		Identificación de problemas.	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
Verificar documentación que sustente el ingreso de los datos en el sistema y reportar las novedades al Jefe inmediato		Identificación de problemas.	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas. Comprensión escrita.
Verificar y actualizar información en el sistema		Identificación de problemas.	Reconocimiento de problemas. Atención selectiva. Minuciosidad.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo Nivel	6 / Técnico Administración / Cursando estudios universitarios	Administración, Economía o afines

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 año

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de digitación	20
Créditos	30

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mecanografía	X	

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Sistema Operativo Microsoft Office	X	X

Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
---	------------------	--	----------

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Jefe de Cobranzas		
N° de cargos iguales	3	Cargos que supervisa:	Asistente, Cartera Guayaquil, Cartera Quito.
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Fernando Andrade
N° de personas a cargo:	7	Cargo del Jefe Inmediato:	Director Financiero

Misión del cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y actividades de la gestión de cobranzas para asegurar una efectiva recuperación de cartera, garantizando continuidad en las relaciones de negocios

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	5	4	5	25
Controlar el cumplimiento de las metas de: índices de cartera en mora, envejecimiento de cartera, niveles máximos de provisión, establecidos en Planes, presupuestos y disposiciones gerenciales.	5	4	5	25
Coordinar y controlar las actividades operativas y administrativas de cobranzas	5	4	4	21
Desarrollar e implementar las estrategias de gestión de recuperación y control de la cartera.	4	4	4	20
Participar conjuntamente con la gerencia de negocios en la elaboración de estrategias para la promoción y venta de los productos y servicios	4	3	3	13
Realizar todas las actividades debidamente informadas por el área de Recursos Humanos, en lo referente al Servicio brindado por el personal a su cargo.	5	2	2	9
Elaborar informes técnicos y/o administrativos sobre su gestión	3	3	2	9
Negociar el pago de deudas	5	2	2	9
Elaborar y actualizar los manuales y reglamentos del área	1	3	2	7
Colaborar en la elaboración del plan operativo y del presupuesto	1	2	2	5

Actividades esenciales e indicadores de gestión

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Productividad del personal.	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	1	Unidad
Controlar el cumplimiento de las metas de: índices de cartera en mora, envejecimiento de cartera, niveles máximos de provisión, establecidos en Planes, presupuestos y disposiciones gerenciales.	Índice de mora.	(Índice de mora base/ Índice de mora real)*100	100	Porcentaje
Coordinar y controlar las actividades operativas y administrativas de cobranzas	Cumplimiento de objetivos.	(Objetivos cumplidos / Total de objetivos)*100	100	Porcentaje
Desarrollar e implementar las estrategias de gestión de recuperación y control de la cartera.	Eficiencia de la actividad.	(Estrategias efectivas/estrategias implementadas)*100	100	Porcentaje
Participar conjuntamente con la gerencia de negocios en la elaboración de estrategias para la promoción y venta de los productos y servicios	Crecimiento en Ventas.	(Ventas/ Ventas Proyectadas)*100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitar y entrenar permanentemente a la (s) persona (s) que se consideren idóneas para un posible Backup.	Finanzas.	Manejo de recursos humanos. Monitoreo y control.	Amabilidad. Iniciativa. Proactividad.
Controlar el cumplimiento de las metas de: índices de cartera en mora, envejecimiento de cartera, niveles máximos de provisión,	Finanzas.	Asertividad / firmeza. Monitoreo y control. Manejo de recursos humanos.	Reconocimiento de problemas. Facilidad numérica.

establecidos en Planes, presupuestos y disposiciones gerenciales.		Negociación.	Expresión oral.
Coordinar y controlar las actividades operativas y administrativas de cobranzas	Finanzas.	Negociación. Persuasión.	Amabilidad. Iniciativa. Expresión oral.
Desarrollar e implementar las estrategias de gestión de recuperación y control de la cartera.	Finanzas.	Trabajo en equipo. Negociación. Monitoreo y control.	Originalidad. Reconocimiento de problemas. Flexibilidad de clausura.
Participar conjuntamente con la gerencia de negocios en la elaboración de estrategias para la promoción y venta de los productos y servicios	Finanzas.	Evaluación de ideas. Planificación.	Fluidez de ideas. Originalidad. Razonamiento deductivo.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 / Ingeniero u otros	Finanzas, Administración, Derecho

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de cobranzas	20
Ventas	20
Trabajo en Equipo	20

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Finanzas	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos	X	
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa	X	X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office, Buros de Crédito	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora	X	X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:	Asistente de Cobranza		
N° de cargos iguales	2	Cargos que supervisa:	N/A
Dpto. al que pertenece	Dirección Financiera	Nombre del Jefe Inmediato:	Oswaldo Barros
N° de personas a cargo:	N/A	Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Cobranzas

Misión del cargo:

Gestionar la cartera vencida y por vencer, manteniendo niveles de morosidad acordes a las políticas de la empresa, sin desmejorar la calidad en la atención.

Listado de actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total
Controlar y disminuir la cartera envejecida	5	4	4	21
Controlar y mantener los índices de morosidad acordes a las políticas de la empresa	5	3	4	17
Efectuar la gestión de Cobranzas de forma adecuada manteniendo los estándares de calidad en el servicio	4	3	4	16
Actualizar la base de datos de deudores	2	3	4	14
Asistir a reuniones convocadas por supervisión de cobranzas, gerencia general y dirección financiera.	5	4	2	13
Entregar recibos de pago a clientes.	3	3	3	12
Elaborar y presentar reporte de visitas realizadas a los clientes.	5	2	3	11

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Controlar y disminuir la cartera envejecida	Disminución de la cartera calificada como vencida y castigada	$(\text{Monto final de cartera envejecida} - \text{monto inicial de cartera envejecida} / \text{monto inicial}) * 100$	100	Porcentaje

Controlar y mantener los índices de morosidad acordes a las políticas de la empresa	Índice de Morosidad.	(Porcentaje de mora establecida / Porcentaje de mora actual) * 100	100	Porcentaje
Efectuar la gestión de Cobranzas de forma adecuada manteniendo los estándares de calidad en el servicio	Número de Quejas.	(Total de quejas recibidas en el período / Total de clientes encuestados) *100	100	Porcentaje

Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Controlar y disminuir la cartera envejecida	Técnicas de cobranza. Técnicas de negociación.	Negociación. Asertividad / firmeza. Planificación.	Comprensión oral. Expresión oral. Iniciativa.
Controlar y mantener los índices de morosidad acordes a las políticas de la empresa	Técnicas de negociación. Técnicas de cobranza.	Negociación. Persuasión.	Iniciativa. Amabilidad. Reconocimiento de problemas.
Efectuar la gestión de Cobranzas de forma adecuada manteniendo los estándares de calidad en el servicio	Técnicas de cobranza. Servicio al cliente.	Negociación. Asertividad / firmeza.	Reconocimiento de problemas. Iniciativa.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de Segundo nivel	6 / Técnico Administración / Cursando estudios universitarios	Administración, Finanzas.

Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario	Especifique el número de horas del curso/seminario requerido
Técnicas de cobranza	40
Técnicas de servicio al cliente	30

Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Servicio al cliente	X	X
Técnicas de cobranza	X	X
Técnicas de negociación	X	X

Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.		X
Información organizacional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones Reglamento de Cobranzas		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Microsoft Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Software interno		X

Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	X
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS “MPC”

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Bibliografía

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Cuarta Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2004.

ALLES, Martha Alicia, Gestión por Competencias El Diccionario. Segunda Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2006

CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall.2002

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Última Edición, Ediciones Hispanoamericana, México 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Última Edición, Ediciones Hispanoamericana, México 2009.

GOMEZ-MEJIA, Luis, BALKIN David, CARDY Robert, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Edit. Prentice Hall, Madrid, España, 2001, tercera edición.

MONDY Wayne R., PREMEAUX Shane. Administración de Recursos Humanos. México, Prentice-Hall, 2000.

MORENO, Jaime. Selección de personal, Enfoque clásico y de competencias. En prensa. 2001.

PACHECO, Juan C, Indicadores Integrales de Gestión, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, Bogotá, 2002.

LINCOGRAFIA

www.gestiondelconocimiento/conceptos_recursosycapacidades.htm

www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm

<http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>

Conclusión

En la actualidad esta herramienta no es muy aplicada en las organizaciones, por distintas razones; como por ejemplo, el tiempo que se utiliza para estructurar dicho manual, ya que se involucra directamente a las jefaturas de la organización para estructurar esta valiosa herramienta; otras de las razones es que las empresas tienden a seguir métodos tradicionales los mismos que ayudan a que se cumplan los objetivos, pero no de la manera más eficiente.

El presente manual busca mejorar el desempeño de los colaboradores ya que en cada perfil de cargo elaborado contiene la información más relevante de cada puesto, así mismo apoyara a que cada colaborador conozca de manera detallada cuales son las funciones a desempeñar en el cargo para el cual fue contratado.

Dicho manual nos ayudara también a seleccionar al personal con las competencias requeridas para el cargo y como consecuencia de ello contratar a la persona más idónea para cada puesto; más adelante se podrá aplicar al personal una evaluación por competencias 180° basándonos en los perfiles elaborados del presente manual y finalmente se podrá planificar los respectivos planes de capacitación y planes de carrera para el capital humano la organización.

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



“Aprendí que el éxito no debe medirse por la posición que se alcanza en la vida, sino por los obstáculos que se superan en el camino hacia el éxito.”

Booker T. Fuller

CONCLUSIONES.

Las empresas al no contar con un sistema de gestión por competencias no podrán desarrollar a su capital humano, ya que, un sistema de gestión por competencias aporta con beneficios claros, como son aumentar la objetividad de trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo en la empresa y acercar a los directivos al éxito de la organización,

En la implantación de un sistema de gestión por competencias podemos iniciar comprendiendo cuales son los perfiles de cada uno de los cargos de la empresa, cómo evaluar a los empleados, de manera equitativa y en base a resultados logrados, y poder partir de allí para establecer mecanismos para compensarlos adecuadamente, es decir, aquellos ejecutivos que no logren llegar a sus metas, no deben ser compensados de igual manera que aquellos que inclusive, las logren superar.

Aquí es donde comenzamos implementando un sistema de gestión por competencias en la organización que nos permita desarrollar al capital humano y en base a ello poder realizar los planes de carrera correspondientes para cada uno de los colaboradores.

Es por ello que se quiere comenzar implementado un manual de funciones por competencias, este sistema impulsara la innovación para el liderazgo, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las bases necesarias para conseguir el perfil requerido, el mismo que ayudara a que los colaboradores cumplan con los objetivos planteados por la organización.

El presente trabajo de investigación contribuyó al crecimiento de Las Fragancias, debido a la ausencia del manual de funciones por competencias; la estructuración de dicho manual fue elaborado por personas expertas de cada cargo; y en ellos se genero un compromiso, el mismo que estaba enfocado primordialmente en la estructuración del presente manual y en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para poder construir el manual de funciones por competencias, es necesario en primera instancia llevar a cabo una socialización hacia los colaboradores de la importancia de trabajar bajo un esquema de gestión por competencias; es importante comunicar a las personas acerca de las ventajas que tiene esta herramienta; ya que si no se la hacía podíamos obtener como resultado un desinterés de las personas al momento de elaborar dicho manual, gracias a todo esto los colaboradores respondieron de forma positiva frente a la socialización realizada.

Posteriormente, fue un éxito la construcción de la herramienta; debido a que se contó con la colaboración de las personas involucradas (expertos) y así poder estructurar paso a paso cada matriz de los distintos cargos de la empresa.

En la estructuración del manual de funciones, se obtuvieron buenos resultados de participación; ya que se contó con el apoyo total de los expertos; permitiendo obtener la información más relevante de cada cargo; se realizó el análisis de varios autores con diferentes criterios en lo que respecta a la gestión por competencias; se considero como base a los siguientes autores: Alles Martha, Chiavenato Idalberto y Mondy Wayne, Preamaux Shane. De cada uno de los autores se ha rescatado la información más importante para la elaboración del presente manual de funciones

Una vez que se construyó con éxito el manual de funciones por competencias, este se sometió a aprobación de la gerencia de gestión humana quien apoyó en su gran mayoría los cargos elaborados.

La importancia de este manual de funciones es el hecho de que los colaboradores fueron los principales actores de dicho manual y esto generó en los empleados un involucramiento directo a tal punto que fueron ellos los que elaboraron su respectivo cargo

Es satisfactorio mencionar que cada uno de los objetivos expuestos desde un inicio de este trabajo, han podido concluirse de manera satisfactoria tanto para la empresa como

para el investigador; aportando al desarrollo de Las Fragancias y al conocimiento adquirido para el investigador en su vida profesional.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda hacer mucho énfasis en la respectiva difusión de la herramienta para que esta nos de los resultados esperados; de igual manera recomendamos mantener actualizado dicho manual, ya que, como vivimos en una sociedad cambiante y producto de ello podemos experimentar varios cambios también en las actividades que realizamos en el día a día.

Luego de haber hecho conocer a la organización de las ventajas que contiene la herramienta, podemos comenzar por implementar un sistema de gestión por competencias; estructurando primeramente como llevar a cabo los procesos de selección ya que en ese momento ya se tendrá conocimiento de las competencias que debe tener una persona para ocupar un determinado cargo en la organización, luego de ello se puede continuar implementando un sistema de evaluación por competencias 180° partiendo de lo que esta explicito en el manual, para que las personas conozcan que se les evaluara de acuerdo a lo que contiene cada uno de los respetivos perfiles de cargo.

De igual manera se continuara desarrollando los respectivos planes de capacitación y de acuerdo a ello conformar los planes de carrera para cada colaborador y de esta manera mantener motivado al capital humano, ya que ellos, se darán en cuenta de que la organización esta capacitándolos y formándolos de acuerdo a las necesidades de sus áreas en las cuales se encuentra trabajando y como resultado de todo este gran trabajo llegaremos cumplir con los objetivos planteados por la organización.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Cuarta Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2004.

ALLES, Martha Alicia, Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. Primera Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2008

ALLES, Martha Alicia, Desempeño por Competencias Evaluación de 360°. Primera Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2006

ALLES, Martha Alicia, Gestión por Competencias El Diccionario. Segunda Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2006

CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall.2002

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Ultima Edición, Ediciones Hispanoamericana, México 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Ultima Edición, Ediciones Hispanoamericana, México 2009.

Escuela Administración Empresas. Formación y Desarrollo. Barcelona, España, 2001

GOMEZ-MEJIA, Luis, BALKIN David, CARDY Robert, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Edit. Prentice Hall, Madrid, España, 2001, tercera edición.

MONDY Wayne R., PREMEAUX Shane. Administración de Recursos Humanos. México, Prentice-Hall, 2000.

MORENO, Jaime. Selección de personal, Enfoque clásico y de competencias. En prensa. 2001.

MUCHINSKY, Paúl M., Psicología Aplicada al Trabajo, Edit Thompson Learning, México, 2002, sexta edición.

PACHECO, Juan C, Indicadores Integrales de Gestión, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, Bogotá, 2002.

LINCOGRAFIA

Cuesta, A., Gestión del Talento Humano y Conocimiento, Bogotá 2010, recuperado de:<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10467110&p00=gestion%20competencias> (24-11-11/19:10)

Alles , M., desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Buenos Aires 2005,recuperado<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10356955&p00=gestion%20competencias> (11-10-11/13:00)

Alles , M., Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires 2004, recuperado de<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10366044&p00=gestion%20competencias> (25-11-11/21:30)

Alles , M., Desempeño por Competencias Evaluación de 360°, México 2002 recuperado de<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10365638&p00=gestion%20competencias> (18-08-11/20:20)

CUARTA PARTE

ANEXOS



“No sólo debemos cumplir con las obligaciones, también tenemos que aprovechar las oportunidades”.

John F. Kennedy

ANEXO 1

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESENCIALES.

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de Factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

ANEXO 1

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Ejemplo

Cargo: Asistente de selección

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18
2. Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
3. Entrevistar a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
4. Indagar referencias de trabajo.	3	4	3	15
5. Colaborar en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
6. Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Administrar el archivo de selección	5	3	2	11
8. Llamar a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
9. Difundir anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
10. Atender las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
11. Convocar a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

$$\text{Total} = F + (\text{CE} * \text{CM})$$

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

ANEXO 1

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

ANEXO 2

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Definición de destrezas: las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de Información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la Información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de Ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

ANEXO 2

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

ANEXO 2

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por Interactuación mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

ANEXO 3

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Diccionario de Capacidades (Otras Competencias)

Definición de Capacidad: Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en períodos más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Capacidades	Definición Operacional
1. Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
2. Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
3. Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
4. Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
5. Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
6. Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
7. Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
8. Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
9. Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
10. Ordenar Información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas
11. Flexibilidad Categorial	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
12. Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
13. Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
14. Memorizar	La capacidad de recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
15. Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
16. Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.

ANEXO 3

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Capacidades	Definición Operacional
17. Velocidad Perceptual	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
18. Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
19. Visualización	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
20. Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados
21. Repartición Temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).
22. Firmeza brazo-mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
23. Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
24. Destreza Dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
25. Control de Precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
26. Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
27. Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
28. Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
29. Tiempo de Reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
30. Velocidad dedos – muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
31. Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
32. Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
33. Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
34. Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.

ANEXO 3

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Capacidades	Definición Operacional
35. Fuerza del Tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
36. Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
37. Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
40. Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
41. Visión Cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
42. Visión Lejana	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
43. Visión Cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
44. Visión Nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
45. Visión Periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
46. Percepción de Profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
47. Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
48. Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
49. Atención en auditorios	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
50. Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
51. Reconocimiento de un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
52. Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

ANEXO 4

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

DICcionario DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES

FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
1. Rotación de Cuentas por Cobrar	Cuentas por cobrar	Dólares	Cuentas por cobrar / Ventas Totales	Financiamiento entregado en relación a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
2. Período de Cobro	Variación cuentas por cobrar en el período	Dólares	Variación de cuentas por cobrar en el período / Ventas período	Días promedio de cobro en un periodo.
	Ventas período	Dólares		
3. Rotación de Cuentas por Pagar	Cuentas pagadas	Unidades	Cuentas pagadas del período / Total de cuentas del período	Días promedio de pago en un periodo.
	Cuentas totales	Unidades		
4. Margen sobre ventas	Utilidad neta	Dólares	(Utilidad neta / Ventas totales) * 100	Porcentaje de utilidades en relación al total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		
5. Margen de utilidad	Utilidad neta	Dólares	Utilidad neta / Ventas ó Servicios prestados	Utilidad promedio obtenida por las ventas realizadas ó servicios prestados.
	Ventas ó Servicios prestados	Dólares		
6. Crecimiento Financiero	Valor inicial	Dólares	(Valor final / Valor inicial) * 100	Porcentaje de crecimiento financiero.
	Valor final	Dólares		
7. Presupuesto	Gastos	Dólares	(Gastos / Presupuesto)	Cumplimiento del presupuesto
	Presupuesto	Dólares		

SATISFACCION

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
8. Cobertura del Servicio	Servicios del período	Porcentaje	(Servicios del período / Servicios del período base) * 100	Crecimiento porcentual del servicio en relación a un período base.
	Servicios del período base	Porcentaje		
9. Eficacia del Servicio / Actividad	Servicios – Actividades realizadas	Porcentaje	(Servicios – actividades realizados / Servicios – actividades programados) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
	Servicios – Actividades programadas	Porcentaje		
10. Retención a Clientes	Total clientes	Número de clientes	(Clientes antiguos / Total de clientes) * 100	Porcentaje de clientes antiguos en relación al total de clientes del período.
	Clientes antiguos	Número de clientes		
11. Satisfacción de Clientes internos y externos	Nivel de satisfacción actual	Porcentaje	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación con la base.
	Nivel de satisfacción de base	Porcentaje		

ANEXO 4

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
12. Eficiencia en la Actividad / Servicio	Número de Errores	Número	$(\text{Total de operaciones} - \text{número de Errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
	Total de Operaciones	Número		
13. Disminución de Devoluciones	Devoluciones	Unidades	$(\text{Total de Ventas del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de ventas del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las ventas totales de ese mismo período.
	Total de ventas	Unidades		
14. Disminución de Quejas	Quejas recibidas	Unidades	$(\text{Total de clientes} - \text{Quejas recibidas en el período} / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de quejas no recibidas en un período en relación a los clientes de ese mismo período.
	Total de clientes	Clientes		
15. Satisfacción Indirecta a Clientes	Total de clientes	Unidades	$((\text{Total de clientes} - \text{clientes con devoluciones} - \text{clientes con quejas}) / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de clientes satisfechos.
	Clientes con devoluciones	Unidades		
	Clientes con quejas	Unidades		
16. Oportunidad	Fecha de entrega del requerimiento	Tiempo	$(\text{Fecha de entrega del requerimiento} - \text{Fecha de recepción del requerimiento})$	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de su solicitud.
	Fecha de recepción del requerimiento	Tiempo		

VENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
17. Crecimiento en Ventas	Ventas del período	Dólares	$(\text{Ventas del período} / \text{Ventas del período base}) * 100$	Crecimiento porcentual de las ventas en relación a un período base.
	Ventas del período base	Dólares		
18. Eficacia en Ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas programadas}}$	$\frac{\text{Dólares}}{\text{Dólares}}$	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) * 100$	Cumplimiento de programación de ventas.
19. Cuota de Mercado	Ventas de la empresa	Dólares	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del sector}$	Participación de las ventas de la organización en relación a las ventas del sector.
	Ventas del sector	Dólares		
20. Tamaño Medio de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número de pedidos}}$	$\frac{\text{Dólares}}{\text{Número de pedidos}}$	$\text{Ventas} / \text{Número de pedidos}$	Valor promedio de las ventas realizadas.
21. Ventas medias por vendedor	Ventas	Dólares	$\text{Ventas} / \text{Número de vendedores}$	Valor promedio de las ventas realizadas por vendedor.
	Número de vendedores	Número		

ANEXO 4

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
22. Eficiencia del Mercadeo	Ventas	Dólares	$(\text{Costos del mercadeo} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en mercadeo en relación al total de ventas.
	Costos del mercadeo	Dólares		
23. Eficiencia de la Publicidad	Ventas	Dólares	$(\text{Costos de publicidad} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en publicidad con relación al total de ventas.
	Costos de publicidad	Dólares		
24. Valor relativo de la investigación de mercado	Costo de la investigación	Dólares	$(\text{Costo de la investigación} / \text{Ventas}) * 100$	Costo relativo de la investigación de mercados en función de las ventas.
	Ventas	Dólares		
25. Impacto del Estudio de Mercado en Ventas	Costo de la investigación	Dólares	$\text{Costo de la investigación} / (\text{Ventas período actual} - \text{Ventas período anterior})$	Costo - beneficio de haber aplicado los resultados del estudio de mercado en función de la variación en las ventas.
	Ventas período anterior	Dólares		
	Ventas período actual	Dólares		
26. Eficiencia del Canal de distribución	Costos del canal	Dólares	$(\text{Costo del canal} / \text{Ventas del canal}) * 100$	Costo - beneficio de gestionar el canal de distribución.
	Ventas del canal	Dólares		
27. Participación de un canal de distribución	Ventas del canal de distribución	Dólares	$(\text{Ventas del canal de distribución} / \text{Ventas totales}) * 100$	Contribución del canal de distribución a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
28. Participación del Producto	Ventas del producto	Dólares	$(\text{Ventas del producto} / \text{Ventas totales}) * 100$	Participación del producto respecto del total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		

PROCESOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
29. Utilización de la capacidad instalada	Unidades producidas	Unidades	$(\text{Unidades producidas} / \text{Capacidad teórica}) * 100$	Porcentaje de la producción obtenida en relación a la capacidad instalada.
	Capacidad teórica	Unidades		
30. Calidad del Proveedor	Devoluciones del período	Dólares	$(\text{Total de compras del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de compras del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las compras totales de ese mismo período.
	Compras del período	Dólares		
31. Productividad de la Administración de Materiales	Valor de la producción	Dólares	$\text{Costo de la administración de materiales} / \text{Valor de la producción}$	Relación del costo de administración de materiales en relación al valor de la producción.
	Costo de la administración de materiales	Dólares		
32. Eficiencia en Desperdicios	Desperdicios	Dólares	$(\text{Costo de producción} - \text{Desperdicios} / \text{Costo de producción}) * 100$	Porcentaje de decremento de desperdicios en relación al costo de producción.
	Costo de producción	Dólares		

ANEXO 4

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
33. Estado Mecánico	Horas de paro de máquinas por daño	Horas	$(\text{Horas de paro de máquinas por daño} / \text{Horas de máquina trabajadas}) * 100$	Porcentaje de tiempo de máquinas paradas por daño en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de maquina trabajadas	Horas		
34. Intensidad del Mantenimiento	Horas de mantenimiento	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} / \text{Horas de máquina trabajadas}) * 100$	Porcentaje de tiempo de mantenimiento en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
35. Eficiencia del Mantenimiento	Horas de paro de máquinas	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} - \text{Horas de paro de máquinas} / \text{Horas de mantenimiento}) * 100$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas en relación al total de horas de mantenimiento.
	Horas de mantenimiento	Horas		
36. Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos	Horas de inactividad	Horas	$(\text{Horas totales disponibles} - \text{Horas de inactividad} / \text{Horas totales disponibles}) * 100$	Porcentaje de horas de actividad de maquinaria o equipos
	Horas totales disponibles	Horas		
37. Calidad de Producto	Unidades defectuosas	Unidad de medida	$(\text{Unidades producidas} - \text{Unidades defectuosas} / \text{Unidades producidas}) * 100$	Porcentaje de unidades no defectuosas del total de producción.
	Unidades producidas	Unidad de medida		
38. Tiempo Medio del Proceso o desarrollo de la actividad	Tiempo inicial	Tiempo	$(\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}) / \text{Unidades producidas} \text{ ó actividades ejecutadas}$	Tiempo promedio de producción o de prestación del servicio y/o actividad.
	Tiempo final Unidades producidas ó actividades ejecutadas	Unidad de medida		
39. Control de Inventarios	Cantidad vendida	Unidad de medida	$(\text{Cantidades vendidas} / \text{Cantidad producida}) * 100$	Porcentaje de producción vendida.
	Cantidad producida	Unidad de medida		
40. Rotación de Inventarios	Ventas totales Inventarios	Dólares Dólares	$\text{Ventas totales} / \text{Inventario}$	Numero de veces que se repone el inventario en un período.
41. Innovación	Productos ó servicios implementados	Número	$(\text{Productos ó servicios implementados} / \text{Total de productos ó servicios}) * 100$	Porcentaje de productos o servicios implementados sobre el total
	Total de productos ó servicios	Número		
42. Volumen de operaciones	Operaciones realizadas	Número	$(\text{Operaciones realizadas} / \text{Tiempo base}) * 100$	Porcentaje de volumen de actividades realizadas
	Tiempo base	Tiempo		

ANEXO 4

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
43. Productividad del personal	Evaluación de competencias Perfil de competencias	Porcentaje Porcentaje	(Evaluación de competencias / Perfil de competencias) * 100	Porcentaje de incremento del nivel de competencia
44. Horas Trabajadas	Horas hombre de ausencia	Tiempo	(Horas hombre totales - Horas hombre de ausencia / Horas hombre totales) * 100	Porcentaje de horas trabajadas.
	Horas hombre totales	Tiempo		
45. Permanencia Interna	Traslados y ascensos	Número	(Total de cargos - Traslados y ascensos / Total de cargos) * 100	Porcentaje de permanencia del personal en una unidad administrativa
	Total de cargos	Número		
46. Permanencia Institucional	Retiros	Número	(Total de empleados - Retiros / Total de empleados) * 100	Porcentaje de permanencia del personal en la institución
	Total empleados	Número		
47. Permanencia Específica	Retiros de una clase de cargos	Número	(Total empleados de la clase - Retiros de una clase de cargos / Total empleados de la clase) * 100	Porcentaje de permanencia del personal en una clase ocupacional
	Total empleados de la clase	Número		
48. Capacitación promedio impartida	Horas hombre de capacitación	Tiempo	Horas hombre de capacitación / Número de empleados	Horas promedio de capacitación.
	Número de empleados	Número		
49. Nivel de Seguridad	Número de accidentes	Número	Horas hombre trabajadas - Número de accidentes / Horas hombre trabajadas	Número de incidentes no presentados por horas hombre trabajadas.
	Horas hombre trabajadas	Tiempo		
50. Frecuencia de los Accidentes	Número de accidentes	Número	Número de accidentes /Tiempo	Número de accidentes en un período de tiempo.
	Tiempo	Tiempo		

ANEXO 6

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Departamento:

Nombre del cargo: Fecha:

Experto/s: Hoja No. 1

NÚMERO	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en:
ar, er, ir)

Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

En el siguiente paso de este taller Ud. deberá realizar la valoración de estas actividades. Recuerde la fórmula de cálculo $CE*CM+F$

Marque un asterisco (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración. (Actividades con mayor puntaje)

ANEXO 7

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES

Departamento:

Nombre del cargo:Fecha:

Experto/s:

Transcriba actividades esenciales	Indicador de Gestión (¿De qué manera se puede medir esta actividad?)	Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)	Meta de Efectividad Esperada
<p>EJEMPLO: Atender requerimientos y solicitudes de clientes internos y externos de la empresa, en lo que refiere a procesos de facturación.</p>	<p>1) Nivel de satisfacción de clientes internos y externos 2) Eficacia en la actividad</p>	<p>Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100 (Requerimientos y solicitudes atendidas / Total de requerimientos y solicitudes)*100</p>	<p>100</p>

ANEXO 8

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

Departamento:

Nombre del cargo: Fecha:

Experto/s:

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación) (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD

Recuerde que un cargo posee: tres (3) Actividades Esenciales, si el número de Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)

Un cargo posee: cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales, si el número de Actividades genéricas es mayor a diez (10)

ANEXO 9

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

Departamento:

Nombre del cargo: Fecha:

Experto/s:

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	PCD	Destrezas Generales Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)	NIVELES A LAS COMPETENCIAS DEL PERFIL	Requerimiento
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>

ANEXO 10

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

Departamento:

Nombre del cargo: **Fecha:**

Experto/s:

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	APORTES PARA FORTALECER LAS ACTIVIDADES (CURSOS, SEMINARIOS, PROYECTOS, ENTRENAMIENTOS, CHARLAS)	Requerimiento
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>

Debe calificar cada uno de los aportes para fortalecer el puesto según la siguiente escala:

- 1=** durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- 2 =** antes y durante el desempeño del puesto.
- 3 =** antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

ANEXO 11

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE
COMPETENCIAS DEL CARGO**

Departamento:

Nombre del cargo: **Fecha:**

Experto/s:

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	PCD	Otras competencias (Aptitudes – rasgos)	NIVELES A LAS COMPETENCIAS DEL PERFIL	Requerimiento
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 1 2 3 </div>

ANEXO 12

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE
COMPETENCIAS DEL CARGO**

Departamento:

Nombre del cargo: **Fecha:**

Experto/s:

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CURSO /SEMINARIOS (TEMAS)	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO / SEMINARIO REQUERIDO