Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Psicología Organizacional

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DE SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO EN UNA IMPORTANTE EMPRESA AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA.

Autor: Bernardo Esteban Galán Auquilla

Directora: Mónica Rodas Tobar

Cuenca – Ecuador
2016

DEDICATORIA

Este proyecto de grado está dedicado de manera muy especial a Rosario Auquilla, mi madre, quien con su forma de ser me impulsa todos los días a cumplir mis sueños y a quien admiro infinitamente por su nobleza y su gran corazón.

A mi padre, Máximo Galán, porque me ha amado incondicionalmente cada día de mi vida a su manera.

A mis hermanos: Diana, Boris y Andrés quiero agradecerles por todo, no tengo palabras para expresarles el orgullo que siento por tener una familia tan asombrosa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a Mónica Rodas Tobar, mi tutora de tesis quien con sus consejos y carisma me brindó su apoyo a lo largo la elaboración de mi proyecto de grado y de mi formación profesional.

De igual manera agradezco muy encarecidamente a Ana Cecilia Palacios Pozo, mi tutora de prácticas pre profesionales.

RESUMEN:

El presente trabajo plantea un análisis de la filosofía organizacional de una importante empresa automotriz de la ciudad de Cuenca, recopilando información bibliográfica de la misma, utilizando entrevistas aplicadas a la directiva de la empresa. Así mismo el proyecto analiza la nómina de la organización con la finalidad de establecer un Organigrama Orgánico Funcional el cual represente la situación actual de la empresa y específicamente de sus diferentes agencias. No obstante, se intenta ir más allá de la construcción de la estructura organizacional, complementando con un Manual de perfiles por competencias actualizado, una herramienta de reclutamiento y selección de personal, una herramienta de evaluación de desempeño y una herramienta de capacitación para consolidar un modelo de gestión por competencias integral.

Palabras clave: capacitación, competencias, evaluación, herramienta, organigrama, perfiles y selección.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the organizational philosophy of an important automotive company in the city of Cuenca. This is carried out by compiling bibliographical information about it, and conducting interviews to the company's board of directors. Also the project analyzes the organization payroll in order to establish a Functional Organic Organizational Chart that represents the current situation of the company, and specifically of its different agencies. However, this study intends to go beyond the construction of the organizational structure by including an updated Competency Profile Manual, recruitment and selection tool, a performance evaluation tool, and a training tool to consolidate a Competency-based Comprehensive Management model.

Keywords: Training, Competencies, Evaluation, Tool, Organization Chart, Profiles and Selection.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 6
1. FILOSOFIA CORPORATIVA 6
1.1 Historia 6
1.2 Misión y Visión 7
1.2.1 Misión 7
1.2.2 Visión 7
1.3 Valores y Filosofía 7
1.3.1 Valores 7
1.3.2 Filosofía 8
CAPÍTULO 2 9
2. BASE TEÓRICA- CONCEPTUAL DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. 9
2.1 Evolución de la Gestión del Talento Humano 9
2.2 Subsistemas de Talento Humano en la actualidad. 15
2.3 Análisis estructural y descripción de puestos (job description) 16
2.3.1 Estructura y Diseño organizacional. 16
2.3.2 Dimensionalidad estructural. 17
2.3.3 Organigrama. 18
2.3.4 Manual de Funciones y Perfiles por Competencias 19
2.4 Atracción, selección e incorporación 25
2.4.1 Reclutamiento y selección por competencias 26
2.5 Evaluación de desempeño 29
2.5.1 Porque evaluar el desempeño 29
2.5.2 Para qué sirve la evaluación de desempeño 30
2.5.3 Métodos de evaluación de desempeño 30
2.5.4 Pasos de una evaluación de desempeño 31
2.5.5 Evaluación por competencias 31
2.6 Capacitación 32
2.6.1 ¿Qué entendemos por capacitación? 32
2.6.2 La función de Capacitación dentro del área de Talento Humano 32
2.6.3 Técnicas de capacitación o desarrollo 32
CAPÍTULO 3 34
3. METODOLOGÍA 34

3.1 Metodología del Organigrama Orgánico Funcional 34
3.2 Metodología del manual de perfiles por competencias 35
3.2.1 Identificación del cargo 36
3.2.2 Organigrama 36
3.2.3 Misión del Cargo 36
3.2.4 Responsabilidades del Cargo 36
3.2.5 Perfil del Cargo 37
3.2.6 Competencias Organizacionales 37
3.2.7 Competencias Específicas 37
3.2.8 Riesgos en el Puesto de trabajo 38
3.3 Metodología de herramientas de reclutamiento y selección 38
3.3.1 Datos de Identificación 38
3.3.2 Fuentes de Reclutamiento 38
3.3.3 Perfil de Selección 39
3.3.4 Modelo de selección 41
3.3.5 Métodos de Evaluación 42
3.3.6 Pronóstico de desempeño 43
3.3.7 Entrevista 43
3.4 Metodología de Herramienta de evaluación 44
3.4.1 Evaluación 44
3.4.2 Resultados 45
3.4.3 Retroalimentación y Plan de mejoramiento 49
3.5 Metodología de herramienta de capacitación 50
CAPÍTULO 4 52
4. RESULTADOS 52
CAPÍTULO V 54
5. RECOMENDACIONES 54
BIBLIOGRAFÍA 55
ANEXOS 57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Métodos de evaluación y su punto de corte* 42
Tabla 2 *Técnicas de capacitación o desarrollo*..... 50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 *Subsistemas de Talento Humano* 15
Ilustración 2 *Pasos para un proceso de selección por competencias* 28
Ilustración 3 *Ejemplo asesores de staff* 35
Ilustración 4 *Perfil de Selección* 40
Ilustración 5 *Modelo de selección* 41
Ilustración 6 *Orden de aplicación de métodos de evaluación* 42
Ilustración 7 *Métodos de evaluación según el criterio evaluado* 43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 *Organigrama General (Fuente: Elaboración propia)*..... 58
Anexo 2 *Organigrama Departamental de Presidencia (Fuente: Elaboración propia)*..... 59
Anexo 3 *Organigrama Departamental de Talento Humano* 60
Anexo 4 *Organigrama Departamental de Postventa*..... 61
Anexo 5 *Organigrama Comercial Agencia Juan Tanca Marengo* 62
Anexo 6 *Organigrama Comercial Agencia Américas* 63
Anexo 7 *Organigrama Comercial Agencia Machala (Fuente: Elaboración propia)*..... 64
Anexo 8 *Organigrama Comercial Agencia Matriz (Cuenca) (Fuente: Elaboración propia)* 65
Anexo 9 *Organigrama Comercial Agencias: Quinta Chica (Cuenca), Azogues, Mall del Río (Cuenca)*..... 66
Anexo 10 *Organigrama Departamental de Administración*..... 67
Anexo 11 *Organigrama Departamental Financiero/Contable*..... 68
Anexo 12 *Organigrama Departamental de Marketing*..... 69
Anexo 13 *Diccionario de Competencias Específicas* 70
Anexo 14 *Diccionario de Competencias Organizacionales* 74
Anexo 15 *Tabla de Gradación para calificar las actividades*..... 76
Anexo 16 *Manual de Perfiles por Competencias* 77
Anexo 17 *Herramientas de reclutamiento y selección (Modelo de de bloque)* 208
Anexo 18 *Herramientas de reclutamiento y selección (Modelo secuencial)*..... 211
Anexo 19 *Evaluación por competencias*..... 214
Anexo 20 *Resultados de la evaluación* 217
Anexo 21 *Retroalimentación de la evaluación y Plan de Mejoramiento* 221
Anexo 22 *Plan de capacitación* 223

CAPÍTULO 1

1. FILOSOFIA CORPORATIVA

Introducción

En el presente capítulo se encontrará información sobre el histórico de la empresa XY el mismo que describirá desde sus inicios hasta la actualidad, dicha información justifica el cumplimiento al objetivo uno planteado en el diseño de tesis. Es necesario indicar que lo descrito a continuación es información que reposa en los archivos de la gerencia de la citada empresa además de la página web.

1.1 Historia

La empresa XY es una empresa ecuatoriana especializada en el negocio automotriz, fundada en julio del año 2007 y conformada por un equipo de profesionales que tienen como objetivo principal superar las expectativas de sus clientes en su experiencia de compra.

Se dedica a la comercialización de vehículos de pasajeros, vehículos comerciales, servicios de mecánica y venta de repuestos para la marca Hyundai en el Ecuador, y se proyecta a ser la primera opción como concesionario Hyundai en las plazas donde se encuentra, implementando día a día una actitud proactiva de servicio y venta a través de innovadoras ideas, uso de tecnología y servicios centrados en el ser humano.

La empresa XY ha logrado consolidarse como el primer concesionario Hyundai en ventas a nivel nacional por su ágil respuesta a las necesidades de sus clientes; completo stock de modelos y colores, repuestos & accesorios, técnicos certificados por la marca Hyundai trabajando en sus talleres especializados, asesoría integral a los clientes que están en capacidad de comprar vehículos exonerados, talleres móviles con alcance nacional, línea de servicio en camiones & postventa 24/7 y asesoría en el financiamiento.

Cuenta con agencias estratégicamente ubicadas en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Machala y Azogues, en cada una de las cuales mantiene un crecimiento constante y talleres especializados. Su alianza con empresas hermanas de la Red Hyundai les permite extender su atención y servicio personalizado con cobertura y

respuesta en las ciudades de Quito, Santo Domingo, Quevedo, Latacunga, Riobamba, Puyo y Tena.

Hyundai acumula ventas a través de los últimos años que la ubican como la marca número uno de vehículos importados a nivel nacional, lugar que se lo ha ganado gracias a la calidad de sus productos, confort, diseño y excelente precio de reventa (Ferber, 2016)

1.2 Misión y Visión

1.2.1 Misión

Somos una empresa comercializadora de vehículos de pasajeros y comerciales, repuestos y servicios de mecánica para la marca Hyundai, enfocada a la satisfacción y fidelización de nuestros clientes (Ferber, www.autohyun.com, 2016).

1.2.2 Visión

Ser la primera opción como concesionario Hyundai en las plazas donde nos encontramos, implementando día a día una actitud proactiva de servicio y venta a través de innovadoras ideas, uso de tecnología y servicios centrados en el ser humano (Ferber, www.autohyun.com, 2016).

1.3 Valores y Filosofía

1.3.1 Valores

Cliente.

Promovemos una cultura corporativa orientada hacia el cliente, al proveer la mejor calidad y servicio impecable con todos nuestros valores centrados en nuestros clientes.

Desafío.

Nos rehusamos a ser complacientes, más bien abrazamos cada oportunidad para un mayor desafío, y confiamos que alcanzaremos nuestras metas con alegría, convicción, pasión inquebrantable y pensamiento ingenioso.

Equipo.

Creamos sinergia a través de un sentido de unidad y trabajo en equipo, comunicación mutua y cooperación, tanto dentro de la compañía como con nuestros proveedores, amparados en la mayor infraestructura de concesionario y talleres de la Red Hyundai en el Ecuador.

Personas.

Creemos que el futuro de nuestra empresa se encuentra en los corazones y capacidades de cada individuo, y los ayudaremos a desarrollar su potencial al crear una cultura empresarial que se respeta el talento (Ferber, www.autohyun.com, 2016).

1.3.2 Filosofía

Cumplir el sueño de nuestros clientes al crear condiciones de servicio que nos permitan satisfacer sus necesidades con alto sentido de responsabilidad, agilidad y respeto por cada ser humano (Ferber, www.autohyun.com, 2016).

Conclusiones

Como podemos observar los valores citados y establecidos en la empresa XY pueden ser confundidos con aspectos de la cadena de valor en el proceso productivo, como opinión de investigador, considero necesario realizar un análisis y establecer nuevos valores para la compañía.

Dichos valores serán la base para construir la estrategia corporativa y por ende la estructura y cultura de la misma, por lo cual es de vital importancia establecerlos de forma definitiva para que sirvan de guía en el proceder de la organización en todos los aspectos de la misma.

A pesar de que los valores actualmente establecidos, sean los valores que maneja Hyundai Worldwide, la empresa XY debería establecer unos propios o adaptar los mismos a la cultura del lugar donde está establecida, ya que de esta manera se aprovecharan las ventajas del mercado local.

CAPÍTULO 2

2. BASE TEÓRICA- CONCEPTUAL DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Introducción

A continuación se abordaran los temas que comprenden la base teórica que sustenta el proyecto de grado a desarrollarse.

Empezando por un análisis histórico de la evolución en la gestión del talento humano que expone los distintos momentos y roles que tuvo el departamento de Talento humano a lo largo de la historia de la humanidad inmersa en el mundo laboral.

Posteriormente se irá abordando uno a uno los diferentes subsistemas y su impacto dentro de la gestión integral del talento humano actual.

2.1 Evolución de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es una ciencia que ha pasado por varios momentos de desarrollo, es a partir de la teoría admirativa científica, la cual investigó desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada, que ha evolucionado hasta llegar a la actualidad que presenta modelos de administración por competencias.

A continuación el lector encontrará la evolución de esta ciencia de manera resumida y que además servirá como soporte conceptual y teórico para la propuesta de estructuración del modelo de gestión de talento humano para la empresa en estudio.

> Las primeras prácticas de gestión humana tienen lugar en Estados Unidos a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial. Dichas prácticas tenían como misión mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo por lo que a los antecesores de los actuales departamentos de talento humano se los denominaron secretarías de bienestar. (Barley & Kunda, 1995) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006)

Primera etapa: 1870 – 1900.

Este periodo está marcado por los efectos de la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico en el mundo, es decir, la defensa de la propiedad privada y la supremacía del individualismo sobre la opinión del colectivo se ven directamente relacionadas con el levantamiento de las grandes corporaciones, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, expansión de mercados e incremento de la competencia.

Es en esta época donde el trabajo era considerado el verdadero generador de valor, por encima del conocimiento ya que el valor de la mercancía era establecido en base al costo de producción el cual a su vez dependía de la cantidad de trabajo que requerida, básicamente se consideraba productivo al trabajo industrial. De esta manera, la ganancia del capitalista se asociaba con trabajo no pagado, lo cual generó un dilema moral ya que era riqueza obtenida por el trabajo de otros.

Debido a las presiones y quejas de los trabajadores surgió el movimiento de mejoramiento industrial.

"Como los dueños de las industrias habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades tanto económicas como de bienestar para con sus empleados" (Barney & Kunda, 1995) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

> Se despliega un desarrollo embrionario del concepto de gestión con la denominada administración sistemática la cual se resume a la resolución de problemas mediante la colaboración, la motivación tanto de trabajadores como de empresarios, la necesidad de invertir en las condiciones de los trabajadores antes que en las condiciones del trabajo y el bienestar individual y colectivo de los empleados. (Gregorio, Claudia, & Julia, 2006) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

"Las actividades de estos departamentos están dirigidas a garantizar la paz industrial, por lo cual deben intentar alinear los intereses de los diferentes actores y ocuparse del control de la productividad, contratación y remuneración" (Barley & Kunda, 1995) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Segunda etapa: 1901 – 1930.

La segunda etapa se caracteriza por el acentuado conflicto entre obreros y patrono, las condiciones emergentes a causa de la Primera Guerra mundial y la crisis de 1929, que convergió en el colapso de la economía mundial.

El trabajo asume un nuevo concepto, el de mercancía, cuya cantidad es determinada por el mercado y el precio ahora corresponde al salario.

"A la persona se lo concibe ahora como un hombre que conoce las relaciones causales de medios y fines que busca optimizar dichas relaciones con el fin de maximizar su beneficio material" (Gregorio, Claudia, & Julia, 2006) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Surge la administración científica, planteado por Taylor en 1981, la cual contiene dos impactos significativos en la gestión de las personas:

Primero se hace la diferenciación entre el trabajo y el trabajador, separando de esta manera al que diseña o piensa, al que hace o ejecuta y al que supervisa o controla. En esta nueva corriente se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad o autonomía del trabajador; se cambia el enfoque de la preocupación de las condiciones del trabajador por las condiciones del trabajo.

"Así se crean los fundamentos de la nueva gestión humana reforzados con aportes de la psicología aplicada sobre factores fisiológicos y psicológicos como la fatiga y la monotonía y las cualidades mentales de las personas" (Ibarra, 2000) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

"Se crean expresamente los departamentos de personal cuyo objetivo central será favorecer para alcanzar la eficiencia en la producción y sus funciones son reconocidas como administrativas" (Gregorio, Claudia, & Julia, 2006).

Así mismo se cimentaron las bases del contrato psicológico, soporte de la relación trabajador – empresario durante el resto del siglo XX donde el empresario garantizaba la estabilidad laboral y el trabajador entregaba su lealtad para con la empresa.

Tercera Etapa 1931 – 1960.

El estado por primera vez regula las relaciones entre trabajadores y patronos debido a que el libre mercado no puede garantizar el bienestar de las personas como consecuencia de la crisis de 1929. Paralelamente se reconoce la existencia del conflicto de clases lo cual contradice la posición anterior de conciencia de intereses entre trabajador – patrono.

Si bien no cambia la concepción del trabajo como mercancía, ya no es una mercancía sujeta a las reglas del mercado libre sino que pasa a estar regulado por el estado. Esto da paso a la creación de instituciones reguladores y a la participación tripartita que consiste en los trabajadores (sindicato), los empresarios y el gobierno.

El ser humano pasa a ser reconocido como un hombre social con necesidades de índole superior a las primarias, es decir un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación. Por lo tanto se replantean las causas del rendimiento y los mecanismos de remuneración y motivación.

Con la integración de las líneas de montaje, los transportadores mecánicos y el encadenamiento de operaciones, se modifica la supervisión, pasando a tener como objeto central los procesos y los cuellos de botella que se generan en lugar de las personas.

A raíz del florecimiento de la teoría organizacional sumado al interés naciente de algunas ciencias como la sociología y la psicología, surgen nuevas perspectivas para entender lo humano en las organizaciones desde el punto de vista teórico.

Autores como Follett con la psicología administrativa y sus planteamientos que ponen la mira en la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes con los ejecutivos o lo que se ha dado en llamar gerencia participativa, Graham con la escuela del comportamiento y más recientemente la teoría contingencial que surge como respuesta el creciente descontento de la clase obrera y el creciente poder de los sindicatos que han obligado a las organizaciones a considerar nuevas formas de gestión que proporcionan una mayor satisfacción en el trabajo.

El contenido de preocupación se traslada a las condiciones laborales que afectan la capacidad de los trabajadores, es decir se orientan a alcanzar la lealtad, la motivación y la satisfacción de los trabajadores para alcanzar una mayor productividad. De esta manera las funciones de la gestión humana pasan a ser: las negociaciones colectivas,

mejorar el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y la experticia en la tarea.

Cuarta etapa 1961 – 1990.

Surge la globalización y con ella el desarrollo a gran escala de las tecnologías de la información y la comunicación, las relaciones internacionales de interdependencia entre países y el resurgimiento del libre comercio.

Aparece el concepto de "Hombre organizacional u hombre administrativo, que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y que, por lo tanto, más que maximizar, busca resultados satisfactorios" (Simon, 1972) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Esto hace referencia a que los trabajadores son capaces de formular estrategias que orienten su accionar a la consecución de objetivos y el manejo óptimo de recursos.

A raíz del boom japonés se hace una revisión al modelo gerencial y a la perspectiva estadounidense utilizada hasta entonces (escuela neoclásica de la administración), surgiendo así una nueva perspectiva en la gestión de las personas, tomando los aportes de la escuela contingencial, el enfoque de la teoría de sistemas aplicado a las organizaciones, los aportes de la teoría de administración por objetivos y los desarrollos de la teoría de la estrategia.

Las organizaciones se presentan como sistemas de significados construidos socialmente, cambiando la perspectiva de la gestión de las personas.

Aparece un nuevo modelo de trabajo denominado toyotismo, el cual conserva la división de trabajo del fordismo, pero integra la producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos, esto demanda nuevas capacidades y habilidades en los operarios. Paralelamente aparecen los modelos de participación como los denominados círculos de calidad, orientados a mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con sus responsabilidades y su equipo de trabajo.

Sin embargo "el cambio más grande surge en las áreas de responsabilidad de la gestión humana, las cuales pasan de ser prácticas aisladas hacia el apoyo del logro de

objetivos del negocio y la gestión cultural de la organización" (Kamoche, 1996) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Quinta etapa 1991 en adelante.

En esta etapa las condiciones de la globalización se intensifican, con predominio del modelo neoliberal, causando competencia en los mercados mundiales para lo cual las empresas necesitan estar preparadas.

"Este modelo se caracteriza por actuar en red, de manera que no se necesita una confluencia espacial, es decir que deja de ser necesario la presencia física debido a la cooperación del mercado y la plurifuncionalidad" (Urrea, 2003) Citado por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Después de casi 100 años cambia uno de los fundamentos del contrato psicológico de la empresa capitalista: lealtad vs estabilidad.

Surge entonces una de las grandes tareas para el área de la gestión humana, la cual consiste en construir las bases del nuevo contrato psicológico, que estará cimentado sobre la relación lealtad vs potenciación de la persona.

Esto quiere decir que si la empresa no puede garantizar la estabilidad laboral, debe ser capaz de ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar sus capacidades como profesionales que le garanticen una mayor probabilidad de empleabilidad.

Esto sin duda dio paso a la denominada caza (head hunting) y mantenimiento de talentos.

Por otra parte, se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad de los trabajadores y, por el contrario, se vuelve un factor imperativo para adaptarse a un mercado en constante cambio.

Surgiendo así nuevos retos en la dirección de personas como: la gestión del conocimiento (Gubman, 2000) y la gestión por competencias (Jericó, 2000) Citados por (Hernández, Álvarez, & Naranjo, 2006).

En consecuencia, la misión central de la gestión humana se transforma en responder a los diferentes problemas críticos de la empresa como: retención de

clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo y el desarrollo de capacidades organizacionales.

En la actualidad la gestión de talento humano se subdivide en subsistemas que se estudiaran a continuación.

2.2 Subsistemas de Talento Humano en la actualidad.

El siguiente gráfico demuestra los clásicos subsistemas actuales del departamento de Talento Humano los cuales permiten la gestión integral del departamento.

Ilustración 1 *Subsistemas de Talento Humano*

Fuente: (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

De los seis diferentes subsistemas que componen a la gestión del talento humano, a continuación analizaremos los siguientes: Análisis estructural y descripción de puestos, Atracción selección e incorporación de personal, Evaluación de desempeño y Capacitación y entrenamiento.

El motivo por el cual se analizan dichos subsistemas y no todos los que componen la gestión del talento humano, es por qué estos son los subsistemas que abordaremos en el presente proyecto de grado y sobre los cuales se va a trabajar y construir herramientas.

2.3 Análisis estructural y descripción de puestos (job description)

> Analizar la estructura de la organización y los puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre su organización, contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para esta posición. (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

A continuación analizaremos los conceptos actuales como: diseño y estructura organizacional, dimensionalidad estructural, organigrama, manual de funciones y perfil por competencias.

2.3.1 Estructura y Diseño organizacional.

Para entender el diseño organizacional es importante conocer la diferencia entre los conceptos de estructura y diseño los cuales están interrelacionados.

Estructura.

La estructura normalmente se representa por medio de un organigrama formal el cual muestra las relaciones de autoridad (quien informa a quién o la cadena de mando), los canales de comunicación, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas de formales de responsabilidad. (Figueroa & Saleme, 2006)

Diseño.

El diseño es un concepto más amplio que comprende la estructura pero además: la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), los procesos de toma de decisiones y de centralización y descentralización. (Figueroa & Saleme, 2006)

2.3.2 Dimensionalidad estructural.

La complejidad.

"Esta se refiere al grado de diferenciación que existe dentro de una organización o a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una empresa, bien en función de roles, puestos, conocimientos, funciones, rangos, etc." (Figueroa & Saleme, 2006).

Diferenciación Horizontal.

La diferenciación horizontal tiene que ver con la subdivisión de las tareas y el grado de diferenciación entre unidades de trabajo o departamentos basado en las funciones de los miembros, la naturaleza de las tareas que realizan, grado de educación, conocimientos, etc. (Figueroa & Saleme, 2006)

La diferenciación horizontal comprende dos temas de vital importancia:

1. "La Especialización se refiere a un grupo específico de actividades o funciones realizadas por uno o varios miembros de la organización de manera exclusiva" (Figueroa & Saleme, 2006).
2. "La Departamentalización es la forma en la cual las empresas u organizaciones coordinan las diferentes actividades por medio de departamentos, los cuales pueden ser creados en base a funciones, productos o servicios, clientes, geografía o procesos" (Figueroa & Saleme, 2006).

Diferenciación Vertical.

"La diferenciación vertical o jerárquica es menos compleja que la horizontal, esta hace referencia a la profundidad en la estructura, es decir al número de niveles jerárquicos" (Figueroa & Saleme, 2006).

Estrechamente relacionado con estos dos conceptos se encuentra "la amplitud de control, la cual hace referencia al número de subordinados que tiene un jefe o director a su cargo" (Figueroa & Saleme, 2006).

"Los tramos de control más amplios reducen gastos, disminuyen costos indirectos, aceleran la toma de decisiones, incrementan la flexibilidad, permite una mejor atención al cliente y permite delegar a los subordinados el poder de decidir y actuar" (Figueroa & Saleme, 2006).

Diferenciación Espacial.

"La diferenciación espacial se refiere al grado de dispersión geográfica entre las plantas, oficinas, agencias y personas de una organización" (Figueroa & Saleme, 2006).

La formalización.

"Esta se refiere a un método para asegurar que tanto las personas como los departamentos que realizan actividades altamente diferenciadas coordinen sus actividades a través de reglas, políticas y procedimientos formales" (Figueroa & Saleme, 2006).

Esto se puede evidenciar en documentos como: el reglamento interno, manual de funciones, manual de procesos, etc.

La Centralización.

Esta se refiere al lugar desde donde se toman las decisiones, "se dice que si la administración superior toma las decisiones sin tomar en cuenta los aportes de la parte inferior, la organización está centralizada" (Figueroa & Saleme, 2006).

"En cambio, mientas mayor sea el aporte de la parte inferior y se le dé oportunidad de tomar decisiones existe descentralización" (Figueroa & Saleme, 2006).

2.3.3 Organigrama.

"El organigrama constituye una descripción gráfica de la estructura organizacional, este ayuda fácilmente a comprender las distintas relaciones, dependencias y conexiones entre las diferentes personas, departamentos, dependencias, secciones y servicios" (Figueroa & Saleme, 2006).

"Cada organización establece su estructura de acuerdo a sus circunstancias y al mismo tiempo no significa que deba optar por tener un único modelo ya que puede integrar distintos modelos en base a sus necesidades" (Figueroa & Saleme, 2006).

Existen varios tipos básicos de organigramas que han sido aplicados en las organizaciones:

Estructura Lineal.

También denominado como "militar". "Es el más simple, cada unidad tiene un jefe único el cual dirige y controla las actividades del personal a su cargo, quien a su vez

cumple con las órdenes de su superior estableciéndose la denominada cadena de mando" (Figueroa & Saleme, 2006).

Las ventajas de este modelo son: sencillez, delimitación clara y concreta de la autoridad, rapidez de acción, y disciplina fácil de mantener.

Las desventajas del mismo son: exceso de rigidez que dificulta o disminuye la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Estructura Funcional.

Este tipo de estructura "permite exponer las áreas de especialización en las que se subdivide la organización, es decir muestra las diferentes áreas funcionales que permiten desarrollar las actividades con eficacia" (Figueroa & Saleme, 2006).

Estructura de Línea y Staff.

"En este tipo de estructura se toma como base a la del tipo lineal pero se incorporan especialistas que tienen funciones únicamente de asesoría o de asistencia para aclarar dudas y aconsejar" (Figueroa & Saleme, 2006).

La ventaja de este modelo es que los directores pueden tomar decisiones más acertadas ya que no necesitan estar especializados en todos los temas que manejan al contar con profesionales de staff.

2.3.4 Manual de Funciones y Perfiles por Competencias

Manual de Funciones.

> Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades o responsabilidades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las actividades o labores cotidianas. (Posada, 2013)

Una actividad o responsabilidad es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un cargo, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros asignados a la actividad con un costo determinado).

Entonces podríamos inferir que el manual de funciones es un documento clave dentro de toda organización, este permite a los trabajadores conocer claramente las responsabilidades de su cargo y sus objetivos.

Igualmente permite a la empresa tanto administrativa como operativamente desarrollar sus actividades con normalidad y tener control sobre las mismas.

Perfil por Competencias.

"De forma general se puede decir que un perfil por competencias es un documento donde se describen las responsabilidades o actividades del cargo y las competencias que tiene el individuo que desempeña dicho cargo" (Borja, 2012).

Competencia.

"Competencia deriva de la palabra latina competere, esto significa: coincidir, ser adecuado, pertenecer" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

De esto podemos inferir que una competencia es una característica que indica si una persona es adecuada o coincide con lo que el cargo requiere.

Spencer y Spencer la define como: "Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación" (Spencer & Spencer, 1993).

"Característica subyacente significa que la competencia es parte de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una determinada situación o desafío laboral" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

"Casualmente relacionada quiere decir que la competencia ocasiona o pronostica el comportamiento y el desempeño" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

"Estándar de efectividad significa que la competencia predice quien se desempeña bien o lo hace pobremente, medido sobre un criterio general o estándar" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

Erns & Young define competencia como la "característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo" (Ernst & Young, 1998) citado por (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2008)

Clasificación de Competencias.

Las competencias se pueden clasificar en cinco tipos:

Motivación.

"Las motivaciones dirigen, conllevan o seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los aparta de otros" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

Ejemplo: automotivación, responsabilidad, auto retroalimentación, etc.

Características.

Características físicas o respuestas consientes a situaciones o información.

Ejemplo: Tiempo de reacción, buena vista, etc.

Concepto propio o concepto de uno mismo.

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: confianza en sí mismo, seguridad para actuar, etc.

Conocimiento.

La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: Conocimiento técnico, conocimiento anatómico, etc.

Habilidad.

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Físicas: Ejemplo motricidad fina.

Mentales o cognoscitivas: pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Según el modelo del iceberg, las competencias se dividen en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, y

las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el auto concepto, las actitudes y las capacidades. (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

Según (Spencer & Spencer, 1993), "la mayoría de las organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, asumiendo que los nuevos empleados tienen la motivación y actitud esperada". Probablemente las empresas tuvieran mejores resultados si seleccionaran en base a buenas competencias de motivación y característica. Citado por (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

La definición de las competencias y quien las define, "no es un tema menor, esta no puede dejarse en manos de niveles inferiores dentro de la organización, estas deben ser establecidas por los directores de la empresa" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

Tipos de Competencias en la organización.

Competencias Funcionales o específicas.

"Son aquellas requeridas para el desempeño óptimo de un cargo o puesto de trabajo específico" (Sarmiento, 2007).

Competencias Organizacionales o Cardinales.

"Se refiere a aquellas que debe exhibir cada miembro de la organización" (Sarmiento, 2007), es decir son trasferibles a todas las personas.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos.

"A medida que se asciende o desciende en la escala o nivel jerárquico, las competencias pueden variar o variar el grado en el que son necesarias" (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009).

Esto se puede evidenciar en la competencia de liderazgo, dicha competencia es necesaria tanto para un Gerente de Talento Humano como para un Gerente General, sin embargo no se requiere el mismo liderazgo para ambos cargos y difieren en el grado que lo necesitan.

Perfil del cargo.

Según el diccionario de la lengua española perfil es: "contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la formas de aquella" (Española, 2016).

De esta manera podemos inferir que el perfil del cargo son aquellos lineamientos que delimitan o determinan al cargo.

El antiperfil.

"Se denomina antiperfil cuando tanto el cliente interno como el externo define una necesidad diciendo que requiere alguien como el Sr. X, por lo tanto se describe a una persona y no a un puesto de trabajo" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Perfil requerido o perfil ideal versus perfil real.

- ***Perfil requerido.***

  Este se refiere al perfil requerido por el cliente ya sea este interno o externo.

- ***Perfil real.***

  Este se refiere al perfil del postulante o postulantes.

"Es importante definir con antelación cual es la diferencia máxima aceptable entre el perfil ideal y el perfil real para consideración de un postulante" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Como recolectar información sobre el perfil.

Para lograr una adecuada según (Alles, Selección por competencias, 2010) recolección de información el selector que llevara a cabo el proceso deberá:

1. Estar familiarizado con el puesto y sus características.
2. Conocer las características requeridas para el futuro ocupante.
3. Tener suficiente conocimiento del mercado como para reconocer la factibilidad de encontrar el perfil señalado. Si no lo sabe deberá tomarse el tiempo para investigar al respecto.

Deberes y Responsabilidades.

"Cuando la persona responsable del cargo se encuentra realizando sus tareas o responsabilidades se deberá observarla y conversar con ella. Así mismo se deberá

conversar con el supervisor respectivo y validar las actividades levantadas" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Educación y Experiencia previa.

"Fijar arbitrariamente requisitos altos, puede resultar contraproducente ya que se puede contratar una persona sobre calificada lo cual es tan contraproducente como contratar una poco calificada" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Para evitar este tipo de errores se pueden hacer las siguientes preguntas según (Alles, Selección por competencias, 2010):

- ¿Qué tipo de experiencia previa y de educación se necesitan para desempeñar con éxito las funciones de este puesto?
- ¿Podría desempeñar este puesto una persona que no tuviera tal experiencia y educación?
- Si la respuesta dos es negativa, preguntar por qué no. ¿Qué contiene este puesto que exija determinado nivel de educación o determinado número de años de experiencia de trabajo?

"En ocasiones se balancea una menor educación con una amplia experiencia en un tema" (Alles, Selección por competencias, 2010).

La ubicación del puesto en el organigrama.

Es de vital importancia especificar los siguientes campos:

- Ubicación del puesto en el organigrama: de quién depende y quienes le reportan.
- Nombres y niveles de cada una de las áreas y posiciones.
- Definir las áreas pares y con las que debe interactuar.

Otros aspectos a tener en cuenta.

- Condiciones materiales de trabajo.
- Ubicación Geográfica.
- Requerimiento de viajes y frecuencia de los mismos.
- Horario de trabajo.

La remuneración.

La remuneración asignada a un puesto es un dato sumamente relevante, si el rango se encuentra, por ejemplo dividido en 4, se podría ubicar en el primer cuarto, el segundo, etc.

"Si la remuneración se ubica en el último cuarto, esta se aproximaría al máximo nivel de remuneración, esto permitiría que el rango de selección sea más amplio" (Alles, Selección por competencias, 2010).

"En caso de asignar en el primer cuarto, es posible que queden fuera del proceso de selección candidatos interesantes" (Alles, Selección por competencias, 2010).

"Si la organización no posee estructuras de remuneración se podría relacionar el puesto con otros relacionados para compararlos" (Alles, Selección por competencias, 2010).

En síntesis.

Se debe establecer los siguientes temas:

1. Principales tareas de la persona que ocupe el cargo. Grado de importancia y Frecuencia de las mismas.
2. Posiciones que supervisa y principales responsabilidades de las mismas.
3. Grado de autonomía de las personas que le reportan.
4. Grado de autoridad.
5. Capacidades necesarias para desempeñar el cargo (incluye conocimientos, experiencia y competencias y o características de personalidad)
6. Ambiente de trabajo, maquinas que deba manejar y grado de complejidad de las mismas.

2.4 Atracción, selección e incorporación

"El subsistema que se ocupa de la selección del personal se compone de tres procesos de manera general: Atracción o Reclutamiento, Selección e Incorporación de Personas" (Alles, Selección por competencias, 2010).

A continuación analizaremos los conceptos actuales como: Reclutamiento y selección por competencias.

2.4.1 Reclutamiento y selección por competencias

Reclutamiento y selección, diferencias.

Reclutamiento.

(Alles, Selección por competencias, 2010) "es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo."

Selección.

"Es el proceso de selección o elección de una persona en función de criterios preestablecidos" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Se inicia delimitando de manera correcta el perfil deseado, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

> En síntesis: el reclutamiento es la convocatoria de candidatos por medio de divulgación cuyo objetivo es atraer a los candidatos que cubren los requisitos mínimos y la selección es donde se escogen a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido. (Alles, Selección por competencias, 2010)

Reclutamiento Externo versus reclutamiento interno.

"Es muy importante tener en cuenta que la primera fuente que debe considerarse es la propia empresa, una vez agotadas todas las posibilidades después de un debido análisis, recién ahí debemos buscar en el mercado externo" (Alles, Selección por competencias, 2010).

La promoción interna o reclutamiento interno es muy importante ya que cumple con dos objetivos del departamento de recursos humanos, el primero sin duda es el de cubrir una vacante con el menor costo, y el segundo y más importante es la de brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.

Sin duda el reclutamiento interno o promoción interna demuestra que la organización aprecia y considera en primer lugar al talento interno.

Promoción Interna o Reclutamiento interno.

Como ya se había mencionado, la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia organización. Ascender o trasladar empleados ofrece varias ventajas según (Alles, Selección por competencias, 2010):

1. Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de contratar.
2. La empresa economiza tiempo y dinero al trasladar una persona que ya conoce la cultura, estructura y los procesos de la misma.
3. Se promueve el desarrollo de colaboradores.
4. Es motivador para los otros empleados.
5. Permite descubrir talentos escondidos.

"El éxito de un sistema de promoción interna dependerá en gran parte del acierto con que se estructure y se controle el procedimiento" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Por ejemplo, se pueden definir cuanto tiempo un empleado debe permanecer en un puesto para poder postularse para otro, así mismo se puede establecer cuantas veces en el año una persona puede postularse para un cargo.

Reclutamiento Externo.

"El reclutamiento externo permite traer sangre nueva a la organización con nuevas experiencias e ideas y aprovecha la capacitación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Fuentes externas de reclutamiento:

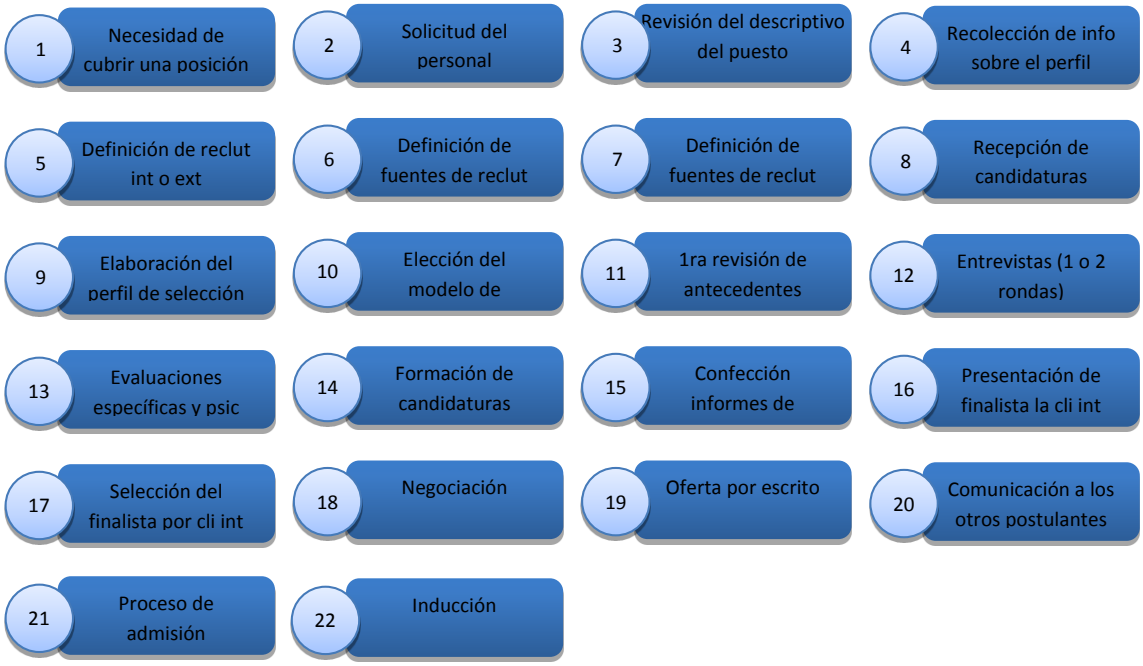
1. Otras empresas o competidores.
2. Centros educativos: instituciones, universidades, tecnológicos, academias, etc.
3. Aplicaciones voluntarias.
4. Internet (bolsa de trabajo)
5. Prensa, radio o televisión.
6. Contra oferta (head hunting)
7. Agencias de empleo.

8. Amigos o Relacionados.
9. Colegios Gremiales.

Pasos para un proceso de selección por competencias.

De manera más específica se pueden evidenciar los distintos procesos en el siguiente gráfico: (Alles, Selección por competencias, 2010).

Ilustración 2 *Pasos para un proceso de selección por competencias*



Fuente: (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

Obviamente cada organización se maneja de determinada manera al comenzar un proceso de selección, "lo importante más allá de las particularidades de cada organización es que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos" (Alles, Selección por competencias, 2010).

Planificación en selección.

"Un plan preciso sin duda permite a la directiva de la empresa a evitar costos, optimizar la productividad y adelantarse a la competencia en la salida al mercado" (Alles, Selección por competencias, 2010).

A grandes rasgos, planificar significa precisar tiempos aproximados y estudiar costos.

De manera general los pasos serían los siguientes:

1. Definición del perfil.
2. Identificación de las fuentes de reclutamiento.
3. Elaboración del perfil de selección.
4. Definición del modelo de selección.
5. Establecimiento de métodos de evaluación.
6. Evaluación a los candidatos.
7. Pronóstico de desempeño laboral y toma de decisión de contratación.

"Es importante tener en cuenta que la clave es no tener esquemas rígidos y saber así mismo que cuando sea necesario flexibilizar alguna etapa se debe hacerlo en pos de un resultado positivo" (Alles, Selección por competencias, 2010).

2.5 Evaluación de desempeño

"Es el proceso que se realiza para medir el desempeño de un trabajador, entendiendo desempeño como la medida en que éste cumple con los requisitos de su cargo" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

> El análisis del desempeño de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos principales podemos señalar el desarrollo personal y profesional de trabajadores, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento óptimo de los recursos. (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

A continuación analizaremos: porque es necesario evaluar el desempeño, para que sirve, los métodos de evaluación de desempeño, pasos de una evaluación de desempeño y evaluación por competencias.

2.5.1 Porque evaluar el desempeño

Según: (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

1. Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo y dar la debida

retroalimentación ya que los empleados necesitan saber cómo están realizando su trabajo.

3. Modificar el comportamiento a raíz de la retroalimentación, con la finalidad de mejorar en la ejecución de sus actividades.

2.5.2 Para qué sirve la evaluación de desempeño

Según: (Alles, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias, 2009)

1. Detectar necesidades de capacitación.
2. Descubrir personas clave.
3. Descubrir inquietudes del evaluado.
4. Encontrar una persona para un puesto.
5. Motivar a las personas por medio de la retroalimentación.
6. Analizar el desempeño.
7. Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

2.5.3 Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conocimientos, conductas o resultados.

Métodos basados en características: "Consiste en medir hasta qué punto un empleado posee cierta características" (Alles, Desempeño por competencias, 2009).

Métodos basados en conocimientos: Consiste en medir hasta qué punto un empleado ha desarrollado ciertos conocimientos requeridos para desempeñar el cargo.

Métodos basados en el comportamiento: "Estos métodos se desarrollan para describir que acciones debería y cuales no exhibirse en un puesto" (Alles, Desempeño por competencias, 2009).

Métodos basados en resultados: "Estos métodos buscan evaluar los logros de los empleados o el grado de los mismos, los resultados que obtienen en su trabajo" (Alles, Desempeño por competencias, 2009).

2.5.4 Pasos de una evaluación de desempeño

1. Definir el puesto: es necesario que el perfil del puesto haya sido previamente establecido y sea de conocimiento tanto del evaluado como del evaluador.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto.
3. Retroalimentación: Comentar el desempeño del evaluado y llegar a acuerdos en caso de haber detectado necesidades de capacitación.

2.5.5 Evaluación por competencias

Para analizar el desempeño se utilizan las competencias establecidas en el perfil por competencias de cada cargo.

Cada competencia se subdivide en comportamientos observables.

Los comportamientos son ejemplos específicos de conductas que pueden realizar los empleados para tener éxito en el trabajo.

Entonces por ejemplo, para la competencia **Liderazgo**, tendríamos los siguientes comportamientos:

1. Comprende rápidamente los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.
2. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor repuesta estratégica.
3. Se anticipa a sus competidores, ganando oportunidades aun en situaciones restrictivas.

Dichos comportamientos se pueden evaluar por escalas de frecuencia como por ejemplo:

Siempre = 100%

Casi siempre = 75%

Algunas veces = 50%

Raramente = 25%

Jamás = 0%

2.6 Capacitación

Definición de Capacitación: “Es el proceso de desarrollar cualidades en el talento humano de la organización, preparándolos para que se desempeñen de mejor manera” (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2008).

A continuación analizaremos los siguientes temas: que entendemos por capacitación, elementos básicos de capacitación y entrenamiento, la función de capacitación dentro del área de Talento Humano y las técnicas de desarrollo o capacitación.

2.6.1 ¿Qué entendemos por capacitación?

1. Capacitar a un trabajador es dotarle de herramientas (conocimientos, habilidades, aptitudes) para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
2. Es hacer que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el puesto (cierre de brechas), adaptándolo a los constantes cambios del mundo globalizado.

2.6.2 La función de Capacitación dentro del área de Talento Humano

1. Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de una organización.
2. Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

2.6.3 Técnicas de capacitación o desarrollo

1. Asignación de lecturas.
2. Asignaciones laborales específicas.
3. Asignar un mentor/coach.
4. Capacitación presencial o en línea.
5. Entrenamiento interactivo con videos.
6. Rotación formativa en diversos puestos.

Para una ampliación de la información de las técnicas de capacitación véase la **Tabla 2 en la página 50**.

Conclusiones

Como podemos observar tanto la denominación como el rol que representa el departamento de Talento Humano ha evolucionado a lo largo de la historia, iniciando como un departamento encargado netamente del monitoreo de la productividad, hasta convertirse en uno de los departamentos más estratégicos de las organizaciones en la actualidad encargándose de temas como el diseño y la cultura organizacional.

Es así como el departamento de talento humano ha ido subdividiéndose en varios subsistemas que funcionan de manera integral para afrontar los retos actuales de las organizaciones.

Trabajar con un modelo de gestión por competencias permite a la empresa optimizar tanto procesos como gastos a nivel general ya que este modelo cuenta con herramientas que facilitan la labor del departamento de talento humano y de toda la gestión de la empresa en general.

Comenzando por una selección de personal adecuada que evite reprocesos, un análisis y descripción de puestos que aporte una estructura clara de las actividades y los responsables de las mismas, un proceso de evaluación por competencias que permita medir con certeza el desempeño de cada colaborar y un sistema de capación que complemente el crecimiento profesional del empleado como el crecimiento de la organización.

Es importante concluir que este proyecto de grado se ajusta a los últimos momentos de la ciencia, creando e integrando formatos que permiten crear un modelo de gestión del talento humano organizado.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

Introducción

En el presente capítulo se describirá la metodología utilizada para la elaboración de los siguientes puntos:

1. Organigrama orgánico funcional
2. Manual de perfiles por competencias actualizado y ajustado a la organización
3. Herramienta de Reclutamiento y Selección ajustadas a las necesidades de la organización
4. Herramienta de Evaluación por competencias.
5. Herramienta de Capacitación.

3.1 Metodología del Organigrama Orgánico Funcional

Las estructuras orgánicas se desprenden de las planificaciones estratégicas, sin embargo para este caso de estudio fue necesario realizarlo mediante un análisis de la nómina actual y de los cargos actuales.

Posteriormente se actualizó una matriz de los niveles del organigrama conjuntamente con la Gerente de Talento Humano.

El organigrama se subdivide en:

Organigrama General: En este organigrama se explican los diferentes departamentos de la organización así como los cargos que conforman la presidencia y sus asesores de staff.

Organigrama Departamental: Existen seis organigramas departamentales los cuales explican los diferentes cargos que conforman los departamentos de la organización.

Organigrama por agencia: El departamento comercial se subdivide de manera que se muestran todas las agencias que conforman el área comercial.

Entonces como podemos deducir se conjugan tres tipos de organigramas, el lineal, el funcional y el de staff.

En el caso de los asesores de Staff de presidencia podremos observar un cuadro con diferentes nomenclaturas como 3N, 4N y 5N, estas significan que el cargo corresponde al tercer nivel, cuarto nivel o quinto nivel respectivamente.

Ejemplo;

Ilustración 3 *Ejemplo asesores de staff*

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que son asesores de presidencia se los coloca en la parte superior del organigrama, sin embargo como podemos observar en el ejemplo el Oficial de Cumplimiento pertenece al tercer nivel.

Véase los **anexos 1-12** en las **páginas 58-69** donde se evidencian los organigramas de la organización.

A continuación se describe la metodología para el levantamiento del manual de funciones.

3.2 Metodología del manual de perfiles por competencias

Para levantar el manual de perfiles por competencias el primer paso es construir un diccionario de competencias ajustado a la realidad de la organización, por ello a continuación se describe la metodología utilizada para construir el diccionario de competencias.

El diccionario de competencias se realizó por medio de un taller conjuntamente con la Gerente de Talento Humano y el Gerente de Postventa donde se seleccionaron competencias tanto del diccionario de Martha Alles como de Lominger para posteriormente adaptarlas a las necesidades de la organización.

Las competencias organizacionales se tomaron del diccionario de Martha Alles y fueron seleccionadas por el Gerente General.

3.2.1 Identificación del cargo

En esta parte del perfil se describen el nombre del cargo, el departamento al que pertenece y el nombre del cargo del jefe inmediato.

La información se levanta por medio de la entrevista con el dueño del cargo analizado.

3.2.2 Organigrama

En este ítem se muestra un extracto del organigrama donde se puede apreciar con mayor detalle el lugar del cargo dentro de la estructura de la organización.

3.2.3 Misión del Cargo

Aquí se describe la misión del cargo, es decir la razón de ser del cargo dentro de la organización.

3.2.4 Responsabilidades del Cargo

Es en esta parte donde se describen las actividades o responsabilidades del cargo, las cuales fueron levantadas con el dueño del cargo por medio de una entrevista y validadas posteriormente con el jefe inmediato del mismo.

Así mismo podemos observar que existen unos cuadros con las letras F, CE, CO y TOT, estas representan a las contracturas de frecuencia, consecuencia del error, complejidad y total.

Por medio de una fórmula (F+(CE*CO)=TOT) se determinan las actividades esencias tomando como base el **anexo 15 (página 76)**, para posteriormente asignar las competencias específicas del cargo a las mismas.

Es recomendable que el número de actividades esenciales no exceda de cuatro.

3.2.5 Perfil del Cargo

Dentro de este ítem se describe lo siguiente:

Formación Académica.

Aquí se especifica la formación académica requerida comenzando por el nivel de educación y posteriormente el título requerido.

Para el establecimiento de esta información se levantara la información por medio de la entrevista con los dueños de los cargos y una posterior validación con el jefe inmediato.

Conocimientos Específicos.

Aquí se describen los conocimientos específicos en relación con la formación académica requerida.

Información Complementaria.

En este ítem se describen idioma y nivel en caso de ser requerido, el vehículo o licencia en caso de ser requerida y la residencia.

Experiencia Laboral Requerida.

En esta sección se describen el tiempo de experiencia requerido, la especificidad de la misma y el tiempo de adaptación al cargo.

Con especificad de la experiencia nos referimos a tipo de experiencia requerida.

3.2.6 Competencias Organizacionales

En este punto se describen las competencias organizaciones o cardinales la cuales se aplican a todas las personas de la organización.

3.2.7 Competencias Específicas

Es aquí donde se describen las competencias específicas del cargo.

Por cada actividad esencial, se pueden colocar dos competencias, aunque lo recomendable es hacer lo más concreto posible.

Para establecer las competencias tomamos el diccionario de competencias **(Anexo 13 en la página 70)** y por medio de la entrevista con el dueño del cargo establecemos la competencia para la actividad.

3.2.8 Riesgos en el Puesto de trabajo

En esta sección se explica que los riesgos psicosociales se encuentran en el profesiograma.

Véase el anexo 16 en las página 77-207 donde se evidencian los perfiles por competencias de la organización.

A continuación se describe la metodología utilizada para la elaboración de las herramientas de reclutamiento y selección.

3.3 Metodología de herramientas de reclutamiento y selección

3.3.1 Datos de Identificación

En este punto se describe el responsable del proceso, el departamento que solicita la contratación de personal, el cargo vacante y la fecha desde y hasta cuando se llevará a cabo el proceso.

3.3.2 Fuentes de Reclutamiento

Reclutamiento Interno.

En este ítem se deberán elegir las fuentes de reclutamiento interno en caso de aplicar.

Esta decisión se toma en base a un análisis del cargo y de la situación de la organización.

Las fuentes de reclutamiento interno son las siguientes:

1. Base de datos propios de la organización.
2. Selección de candidatos que pueden trabajar horas extras.
3. Movimiento interno.
4. Otros.

Reclutamiento Externo.

En este ítem se deberán elegir las fuentes de reclutamiento externo en caso de aplicar.

Esta decisión se toma en base a un análisis del cargo y de la situación de la organización.

Las fuentes de reclutamiento externo son las siguientes:

1. Otras empresas o competidores.
2. Centros educativos: instituciones, universidades, tecnológicos, academias, etc.
3. Aplicaciones voluntarias.
4. Internet (bolsa de trabajo)
5. Publicidad o anuncios en la prensa, radio o televisión.
6. Contra oferta.
7. Tercerizadoras o agencias de empleo.
8. Amigos o relacionados.
9. Colegios gremiales.
10. Eventos especiales.
11. Otros.

3.3.3 Perfil de Selección

En esta parte se realiza un análisis en base a cinco criterios:

Conocimientos técnicos.

Conjunto de informaciones (hechos, principios, conceptos) adquiridos mediante educación formal y la acumulación de experiencias.

Competencias o habilidades.

Un saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que una persona realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias específicas del mismo.

Aptitudes o capacidades.

Potenciales naturales o innatos para desempeñar ciertas tareas sin o con poco entrenamiento previo.

Rasgos de personalidad.

Estilos de actuación típicos o distintivos de una persona.

Otros motivos y actitudes.

Motivos laborales: Aspectos del entorno de trabajo que motivan a la persona.

Actitudes: Creencias u opiniones del sujeto respecto a ciertos temas.

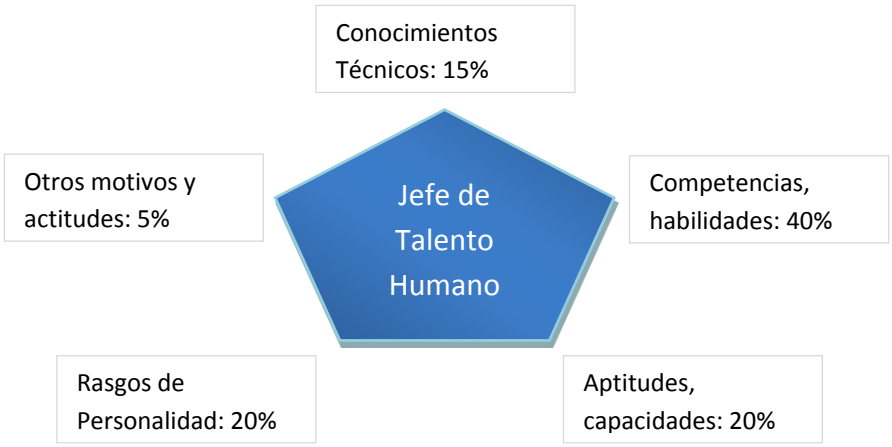
Valores: Principios rectores de las actuaciones y las decisiones individuales.

Se deberá establecer un porcentaje a cada uno de los criterios tomando como base las necesidades del cargo.

El objetivo es llegar al 100% sumando los cinco criterios especificando cuales tienen mayor porcentaje de acuerdo al cargo.

Por ejemplo;

Ilustración 4 *Perfil de Selección*



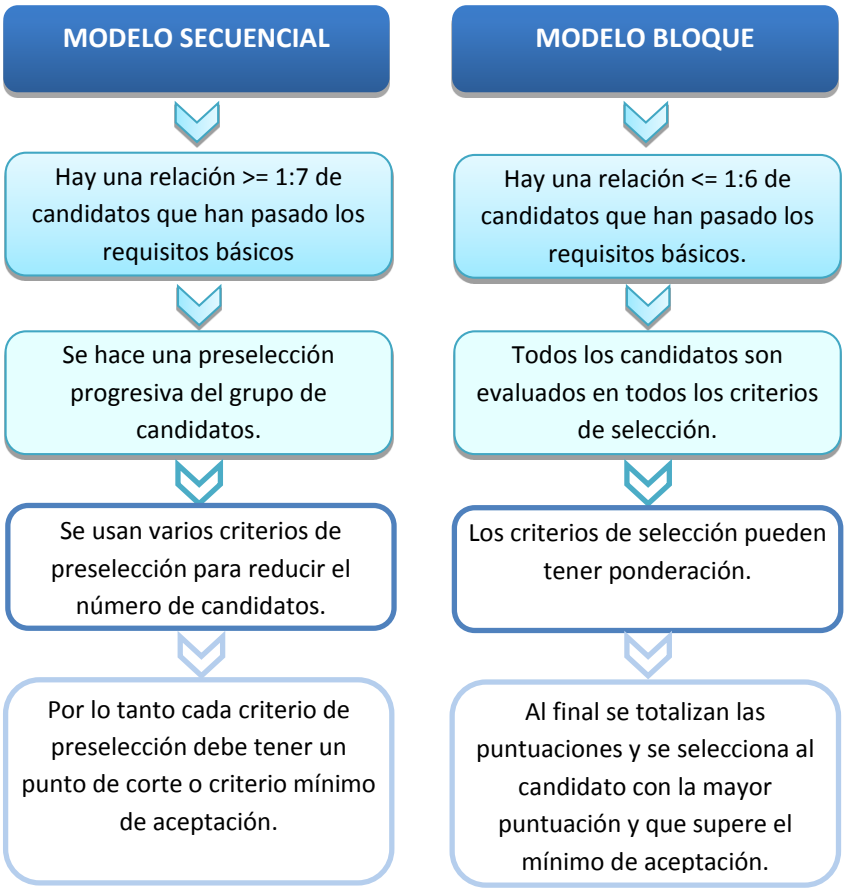
Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Modelo de selección

Es en este ítem donde se deberá elegir el modelo de selección que puede ser un modelo de bloque o un modelo secuencial.

Esta decisión se debe tomar en base a un análisis de ciertos criterios:

Ilustración 5 *Modelo de selección*



Fuente: Elaboración propia

En la selección secuencial el orden de aplicación de los métodos de evaluación es importante:

Ilustración 6 *Orden de aplicación de métodos de evaluación*

Fuente: Elaboración propia

En la selección secuencial cada criterio de preselección debe tener un punto de corte.

Tabla 1 *Métodos de evaluación y su punto de corte*

Método de Evaluación	**Punto de Corte (puntuación mínima)**
Pruebas técnicas	80%
Test psicométricos	Centil 75
Evaluaciones de Personalidad	Ajuste 70%
Simulaciones	Estándar 70%
Entrevistas profundas	70%
Assessment Center	80%

Fuente: Elaboración propia

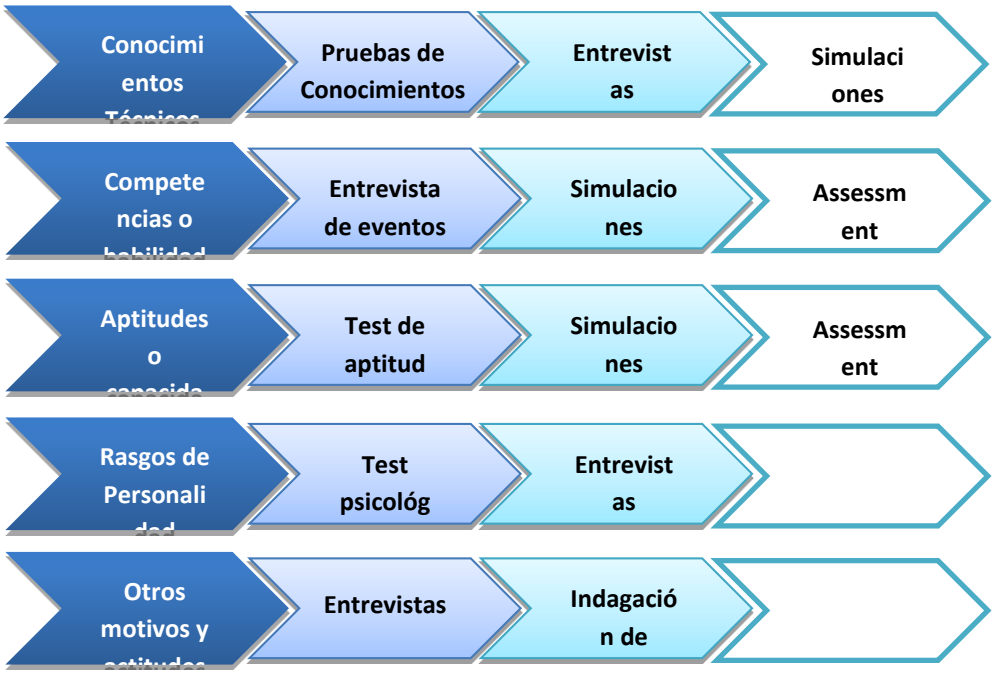
3.3.5 Métodos de Evaluación

En esta parte se describen los métodos de evaluación que permitirán obtener información del evaluado respecto de los cinco criterios que conforman el perfil cargo.

El analista deberá establecer el o los métodos de evaluación para obtener la suficiente información de cada criterio que conforma el cargo.

A continuación los diferentes métodos de evaluación para cada criterio;

Ilustración 7 *Métodos de evaluación según el criterio evaluado*



Fuente: Elaboración propia

3.3.6 Pronóstico de desempeño

Para pronosticar el desempeño laboral y tomar la mejor decisión de contratación se debe tomar en consideración lo siguiente:

Modelo secuencial.

El candidato que sobrepasa todos los criterios de preselección y tiene la mejor puntuación en el último criterio, tiene mayor probabilidad de mostrar el mejor desempeño.

Modelo en bloque.

El candidato que acumula la mayor puntuación y sobrepasa el estándar mínimo de aceptación, tiene mayor probabilidad de mostrar el mejor desempeño.

3.3.7 Entrevista

Es en este punto donde se deberá sugerir preguntas, ya sea en base a competencias específicas u organizacionales.

Las preguntas deben estar orientas a que el evaluado explique cómo ha actuado frente a diversas situaciones con el fin de indagar las competencias del mismo.

3.4 Metodología de Herramienta de evaluación

3.4.1 Evaluación

En este punto se explicará cómo se realizó o a su vez como se alimentó cada ítem de la herramienta.

Datos de Identificación.

Los datos de identificación se obtienen directamente con la persona que será evaluada y con el evaluador.

Evaluación de Competencias.

Las competencias se evalúan por medio de comportamientos observables los cuales están relacionados con las competencias del cargo.

Estos comportamientos observables se los puede sacar de cualquier diccionario de comportamientos como es en este caso que se tomaron del DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS de Martha Alles.

Estas se califican en base a la siguiente escala:

0% = Jamás

25% = Raramente

50% = Algunas veces

75% = Casi siempre

100% = Siempre

Entonces si el evaluador considera que el evaluado con respecto del comportamiento observable número uno, actúa “Casi siempre” colocará 75% en la evaluación y así sucesivamente asignará un valor para cada uno de los comportamientos.

Evaluación de Conocimientos.

Los conocimientos se toman del Manual de Perfiles por competencias que previamente se describió.

Estos se califican en base a la siguiente escala:

0% = Conocimiento no desarrollado

25% = Conocimiento poco desarrollado

50% = Conocimiento medianamente desarrollado

75% = Conocimiento desarrollado

100% = Conocimiento altamente desarrollado

Entonces si el evaluador considera que el conocimiento número uno el evaluado lo ha "Desarrollado" colocará 75% en la evaluación y así sucesivamente.

Evaluación de Actividades Esenciales.

Las actividades esenciales se toman del Manual de Perfiles por competencias que previamente se describió.

Estas se califican en base a la siguiente escala:

0% = Desempeño ineficaz

25% = Desempeño poco eficaz

50% = Desempeño medianamente eficaz

75% = Desempeño eficaz

100% = Desempeño altamente Eficaz

Entonces si el evaluador considera que en la actividad esencial número uno el evaluado es "Eficaz" colocará 75% en la evaluación y así sucesivamente.

3.4.2 Resultados

En este punto se explicará cómo se realizó o a su vez como se alimentó cada ítem de la herramienta.

Datos de Identificación.

Los datos de identificación son los mismos que los de la evaluación por lo que se realizó una fórmula que permite copiar los datos de la misma.

Resultados de la evaluación de las Actividades Esenciales.

Los resultados de la evaluación de las Actividades Esenciales se obtienen por medio de una fórmula de Excel la misma que permite copiar la información alimentada por el evaluador en el formato de la evaluación de desempeño multiplicada por 10.

=(E!H75*10)

De esta manera convertimos el % que se asignó a cada una de las actividades esenciales en un valor entero sobre 10. Ejemplo que se encuentra en el **Anexo 19 (página 214)**.

A su vez, estos valores se convierten en un valor específico, el cual depende del número de actividades esenciales, que en este caso serán siempre cuatro para ser sumados y obtener una nota específica que en este caso será sobre 20,00.

=(G48*5/10)

Entonces como podemos observar se desea obtener una nota sobre 20 por lo tanto debemos multiplicar el valor obtenido (G48) por el número que sumadas las cuatro calificaciones de las actividades esenciales nos dé una nota sobre 20 que este caso sería 5 y dividirlo para 10.

Así por ejemplo si se asigna un valor del 100% a la primera actividad dicho valor es convertido por medio de la primera fórmula =(E!H75*10) lo cual nos daría un resultado de 10, posteriormente se convertiría este valor por medio de la segunda fórmula =(G48*5/10) lo cual nos daría un valor de 5, que en caso de ser igual en todas las actividades nos daría una nota de 20/20

Resultados de la evaluación de Conocimientos.

Los resultados de los conocimientos se obtienen por medio de una fórmula que copia la información alimentada por el evaluador en la evaluación y la multiplica por 10.

=(E!H61*10)

De esta manera convertimos el % que se asignó a cada uno de los conocimientos requeridos en un valor entero sobre 10.

A su vez, estos valores se convierten en un valor específico, el cual depende del número de conocimientos requeridos, que en este caso son cuatro para ser sumados y obtener una nota sobre específica que en este caso será sobre 30,00.

=(G39*7,5/10)

Entonces como podemos observar se desea obtener una nota sobre 30 por lo tanto debemos multiplicar el valor obtenido (G39) por el número que sumadas las cuatro calificaciones de los conocimientos requeridos nos dé una nota sobre 30 que este caso sería 7,5 y dividirlo para 10.

Así por ejemplo si se asigna un valor del 100% al primer conocimiento requerido dicho valor es convertido por medio de la primera fórmula =(E!H61*10) lo cual nos daría un resultado de 10, posteriormente se convertiría este valor por medio de la segunda fórmula =(G39*7,5/10) lo cual nos daría un valor de 7,5 que en caso de ser igual en todos los conocimientos requeridos nos daría una nota de 30/30

Resultados de la evaluación de Competencias.

Los resultados de las Competencias se obtienen por medio de una fórmula que copia la información alimentada por el evaluador en la evaluación y la multiplica por 10.

=(E!H20*10)

De esta manera convertimos el % que se asignó a cada uno de los comportamientos observables en un valor entero sobre 10.

Posteriormente se promedian los tres valores de los tres comportamientos observables que comprenden a una competencia específica u organizacional.

=PROMEDIO(D15:F15)

A su vez, estos valores se convierten en un valor específico, el cual depende del número de competencias tanto específicas como organizacionales que fueron establecidos en el manual de perfiles por competencias (**Anexo 16 páginas 77-207**), que en este caso son 11 para ser sumados y obtener una nota específica que en este caso será sobre 50,00.

=(G15*4,54545455/10)

Entonces como podemos observar se desea obtener una nota sobre 50 por lo tanto debemos multiplicar el valor obtenido (G15) por el número que sumadas las 11 calificaciones de los promedios de los comportamientos observables nos dé una nota sobre 50 que este caso sería 4,54545455 y dividirlo para 10.

Así por ejemplo si se asigna un valor del 100% a los tres primeros comportamientos observables, dichos valores son convertidos por medio de la primera fórmula =(E!H20*10) lo cual nos daría un resultado de 10 en cada uno, posteriormente se obtendrá el promedio de dichos valores por medio de la segunda fórmula =PROMEDIO(D15:F15) lo cual nos dará un resultado igual a 10 y se convertiría este promedio por medio de la tercera fórmula =(G15*4,54545455/10) lo cual nos daría un valor de 4,55 que en caso de ser igual en todos los conocimientos requeridos nos daría una nota de 50/50

Resultado de la Evaluación.

Es en este punto donde se obtiene la calificación general de toda la evaluación, aquí se suman los resultados de las tres evaluaciones anteriores, es decir, los resultados de actividades esenciales, conocimientos y competencias para sacar un valor sobre 100, el cual es convertido a un porcentaje mediante la siguiente fórmula.

=(H52+H45+H36)/100

Dependiendo del porcentaje, el evaluado puede obtener las siguientes calificaciones:

Entre el 90% y el 100%	EXCELENTE
Entre el 80% y el 89,99%	MUY BUENO
Entre el 70% y el 79.99%	SATISFACTORIO
Entre el 60% y el 69,99%	REGULAR
Igual o inferior al 59,99%	INSUFICIENTE

Responsables.

En este ítem los responsables de la evaluación, tanto el evaluador como el evaluado tienen que firmar.

3.4.3 Retroalimentación y Plan de mejoramiento

Datos de Identificación.

Los datos de identificación son los mismos que los de la evaluación por lo que se realizó una fórmula que permite copiar los datos de la misma.

Selección de Técnicas de Capacitación.

En esta parte se comienza con una retroalimentación de los resultados tanto buenos como los inferiores.

Posteriormente se pacta con el evaluado para capacitarlo en aquellos puntos donde obtuvo resultados inferiores al que requiere el perfil.

Las técnicas de capacitación pueden ser las siguientes:

Tabla 2 *Técnicas de capacitación o desarrollo*

	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Asignación de lecturas.	Sugerir la lectura de libros que tengan que ver con la destreza a desarrollar.
2	Asignaciones laborales específicas.	Asignar tareas especiales dependiendo la destreza que se quiera desarrollar (Delegación de actividades)
3	Asignar un mentor/coach.	Se identifica a colaboradores que sobresalen en ciertas destrezas y se les pide que realicen labor de tutoría o asesoría con aquellos que requieren mejorar en esas destrezas. También podría ser una asesoría externa.
4	Capacitación presencial o en línea.	Cursos/talleres internos o externos.
5	Entrenamiento interactivo con videos.	Recursos multimedia para el desarrollo de destrezas.
6	Rotación formativa en diversos puestos.	Entrenamiento en otros cargos.

Fuente: Supernova Consultora, 2016

Responsables.

En este ítem los responsables de la evaluación, tanto el responsable del proceso como el evaluado tienen que firmar.

3.5 Metodología de herramienta de capacitación

La información del Plan de Capacitación se obtiene directamente de las evaluaciones, una vez detectadas las necesidades de capacitación del personal se plasman en el plan de capacitación llenando los siguientes datos:

1. Departamento
2. Nombre del colaborador
3. Cargo
4. Competencia o Conocimiento a capacitar
5. Tipo de Competencia

6. Técnicas de capacitación
7. Acciones para la capacitación
8. Responsable

Conclusiones

Los formatos estructurados, además de ajustarse a la dinámica organizacional del caso en estudio, son formatos que pueden sin problema adaptarse y utilizarse en varios contextos, sin embargo estos tendrán que ser analizados dependiendo de cada cultura organizacional.

Dichos formatos pueden ser utilizados por empresas en vías de desarrollo que quieran integrar un modelo de gestión más técnico que permita el desarrollo integral de la empresa tomando como la base del desarrollo al talento humano.

Los modelos de gestión del talento humano favorecen a una visión sistémica organizacional que permiten sin duda tener criterios más objetivos al momento de tomar decisiones sobre el talento humano en las vidas organizacionales.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

Como resultados podemos nombrar los siguientes puntos:

1. Organigrama Orgánico Funcional
2. Manual de Perfiles por competencias
3. Herramienta de Reclutamiento y Selección
4. Herramienta de Evaluación
5. Herramienta de Capacitación

Los formatos estructurados se encuentran como anexos en páginas posteriores.

Conclusiones

Al contar con un Organigrama Orgánico Funcional, se obtiene una idea clara de la estructura de la organización, lo que permite tener una visión macro del desarrollo de la misma y permitirá tomar decisiones con un mayor porcentaje de acierto en lo que respecta a reestructuraciones y todo tipo de estrategias corporativas.

Un Manual de Perfiles por competencias permite tener una idea certera de los perfiles de cada cargo así como las actividades que desempeña y las competencias necesarias para desempeñarse de manera óptima en el cargo.

Así mismo permite el desarrollo organizacional de la empresa ya que es la base del mismo por lo tanto al contar con el Manual se puede comenzar a trabajar en procesos de Selección, Evaluación y Capacitación.

Una herramienta de selección da valor agregado a cada proceso realizado ya que nos permite acercarnos lo mayormente posible a tomar la decisión acertada al momento de contratar personal.

Cuando un proceso de contratación, sustentado en una buena herramienta de selección, es realizado con conciencia nos permite mejorar los índices de desempeño, ausentismo, rotación, clima laboral, etc.

Además de todas las ventajas antes mencionadas, permite aminorar los costos en el departamento de selección ya que evita el reproceso.

La herramienta de Evaluación nos permite realizar un diagnóstico del personal que conforma el talento humano de la organización, dicho diagnóstico proporciona la información necesaria para capacitar al personal en las áreas que lo requiera.

Sin duda la evaluación es una herramienta indispensable para toda organización en miras de crecimiento.

Contrario a lo que se cree comúnmente, la capacitación del personal no es un gasto sino una inversión ya que una persona capacitada se desempeña de mejor manera lo que genera mayor rédito para la organización.

De igual manera se reducen los índices de rotación, ausentismo, clima laboral, etc.

Paralelamente los procesos de capacitación mejoran la relación del empleado con la organización, sin duda esto genera sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Es decir mediante la elaboración e implantación de dichas herramientas se genera un proceso de sinergia organizacional a diferentes niveles que permiten no solo mejorar el desempeño de los empleados, sino también la toma de decisiones estratégicas, el clima laboral, la cultura organizacional, etc.

CAPÍTULO V

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización capacitar a todo el departamento de Talento Humano sobre las diferentes herramientas propuestas con el fin de aprovechar al máximo las mismas y lograr resultados sustentables y sostenibles en el tiempo.

Así mismo se recomienda que las herramientas aquí sugeridas sean utilizadas por personas que conocen del área de talento humano ya que solo de esa manera podrán ver la utilidad y la formalidad de cada una de estas herramientas.

Para finalizar se recomienda que en el departamento de talento humano trabajen profesionales del área de talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2009). Desempeño por competencias. En M. Alles, *Desempeño por competencias* (pág. 32). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2010). *Selección por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2012). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.* Buenos Aires: Granica.

Aragón, L., Castaño, J., & Restrepo, L. (2009). Gestión del Talento Humano por Competencias. Pereira, Colombia. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/49/completo.pdf?sequence=1

Barley, S., & Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs lealtad y sentimiento. *Revista Tecnológica Administrativa*, 135-192.

Barney, S., & Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs lealtad y sentimiento. *Revista Tecnológica Administrativa*, 142.

Borja, M. (2012). Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño laboral de Beehunting S.A. *Implementación del manual de selección por competencias para mejorar el desempeño laboral de Beehunting S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento Humano* (pág. 371). Mexico DF: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 245). Mexico DF: McGrawHill.

Ernst & Young. (1998). Innovación en la gestión empresarial. Madrid, España: Cuadernos Cinco Días.

Española, R. A. (2016). *Diccionario de la lengua española.* Madrid: Real Academia Española.

Ferber, G. (01 de Agosto de 2016). Historia de Autohyun. (B. Galán, Entrevistador)

Ferber, G. (01 de Agosto de 2016). *www.autohyun.com*. Recuperado el 01 de Agosto de 2016, de www.autohyun.com: http://www.autohyun.com

Ferguson, L. (1971). *El desarrollo de la psicología industrial.* Barcelona: B.H. Gilmer.

Figueroa, J., & Saleme, G. (2006). *ESTRUCTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.* FUNIBER.

Gregorio, C., Claudia, M., & Julia, C. (Julio de 2006). *www.scielo.org.co.* Recuperado el Noviembre de 2016, de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf

Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios.* Bogotá: McGraw Hill.

Hernández, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (05 de 02 de 2006). *scielo.* Recuperado el 01 de 11 de 2016, de scielo: http://www.scielo.org.co

Ibarra, E. (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo.* Mexico: El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-Fondo de Cultura Económica.

Jericó, P. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo.* Bogotá: Prentice Hall.

Kamoche, K. (1996). Strategic human resource managment within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, pág. 33.

Lominger. (2011). *COMPETENCIAS LOMINGER.* SalfaCorp S.A.

Ouchi, W. (1982). *Toería Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafio japonés.* Bogotá: Norma.

Peters, T. W. (1984). *En busca de la exelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.* Bogotá: Norma.

Posada, K. (6 de Noviembre de 2013). *prezi.com*. Recuperado el 10 de 01 de 2016, de prezi.com: https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica.* Barcelona: Plaza y Janés.

Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa.* Madrid: Aguilar.

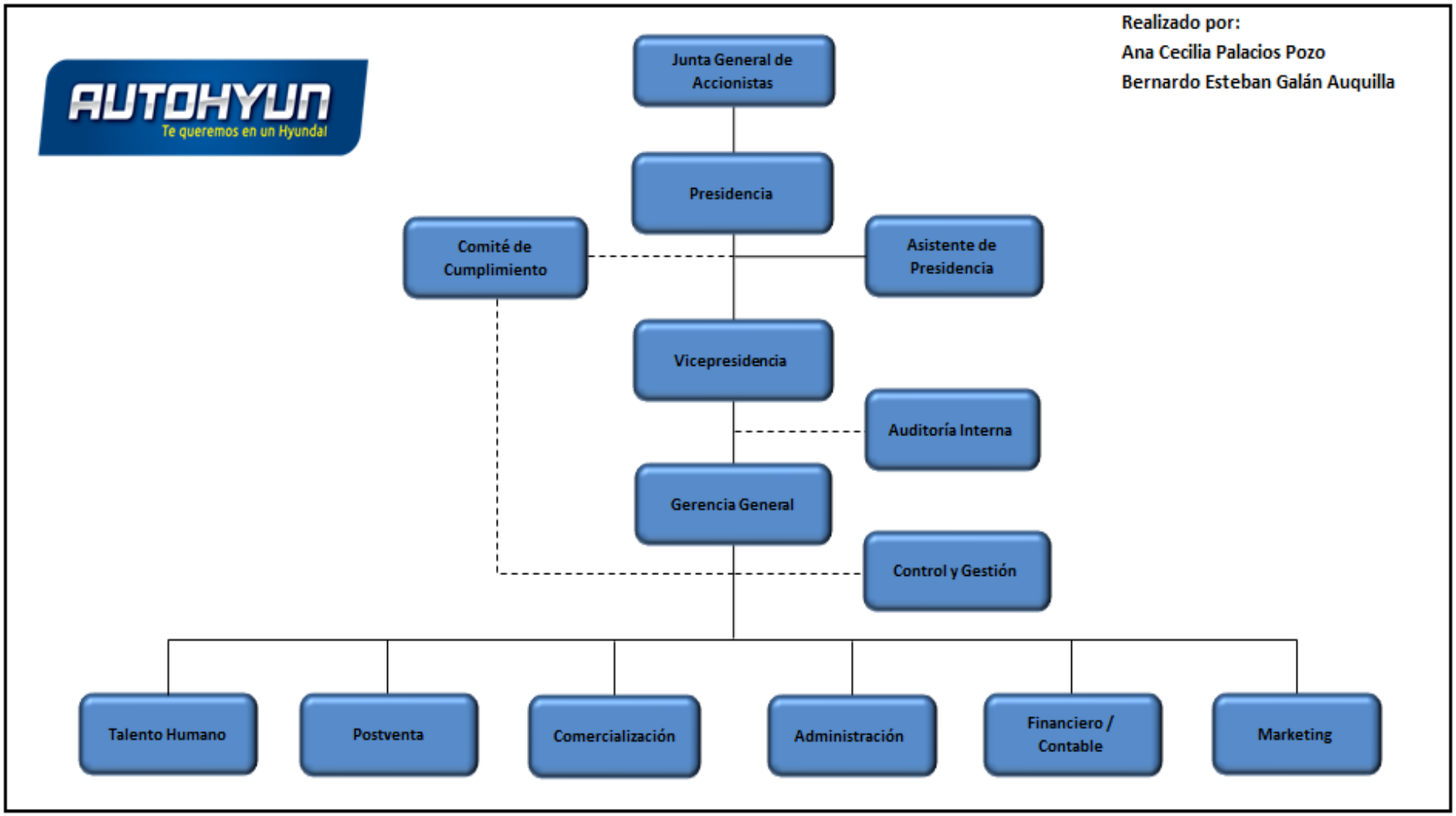
Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.

Spencer, L., & Spencer. (1993). *Competence at work, models for superior performance.* USA: John Wiley & Songs Inc.

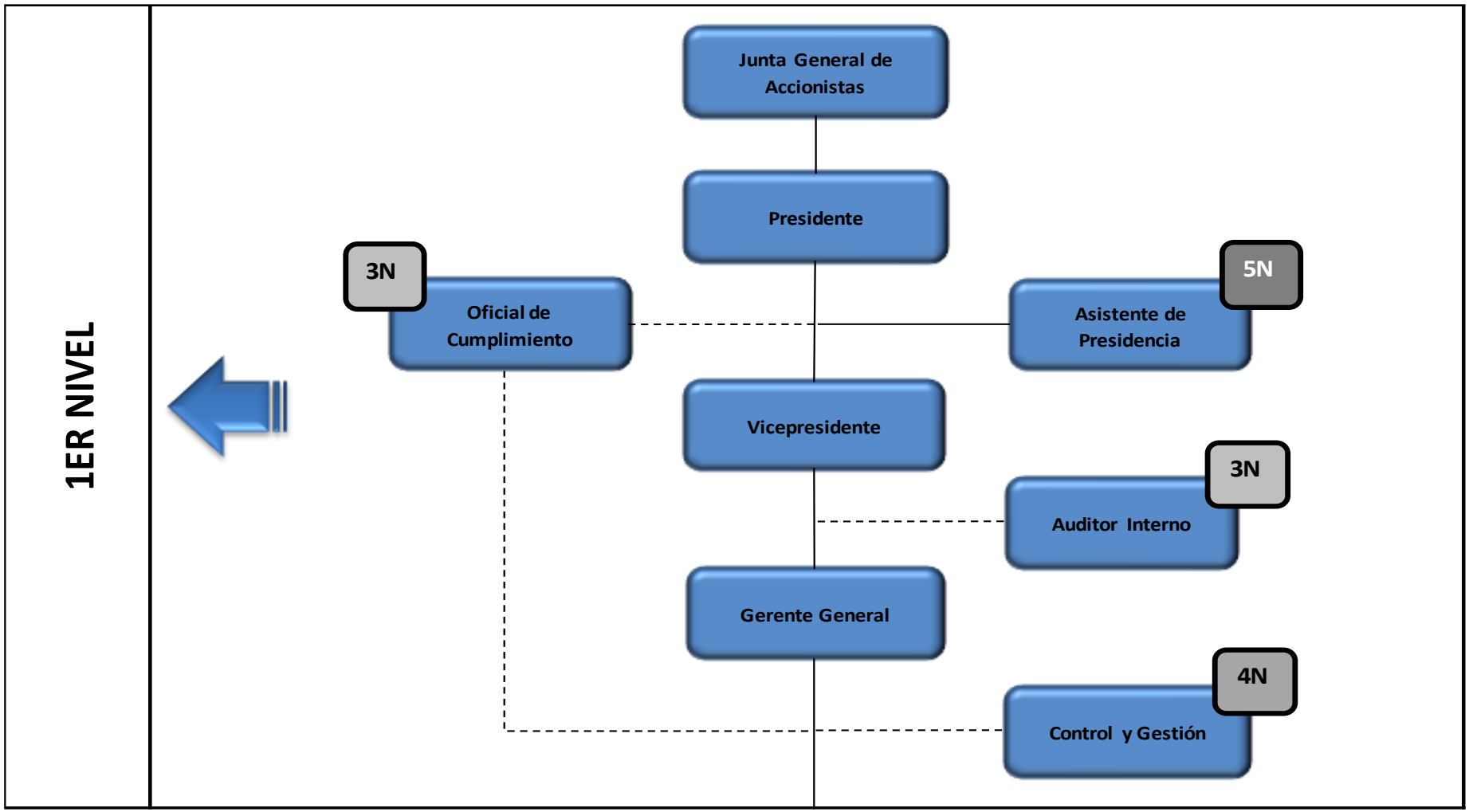
Urrea, F. (Abril de 2003). Una mirada sociológica al outsourcing: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporaneo. Colombia.

ANEXOS

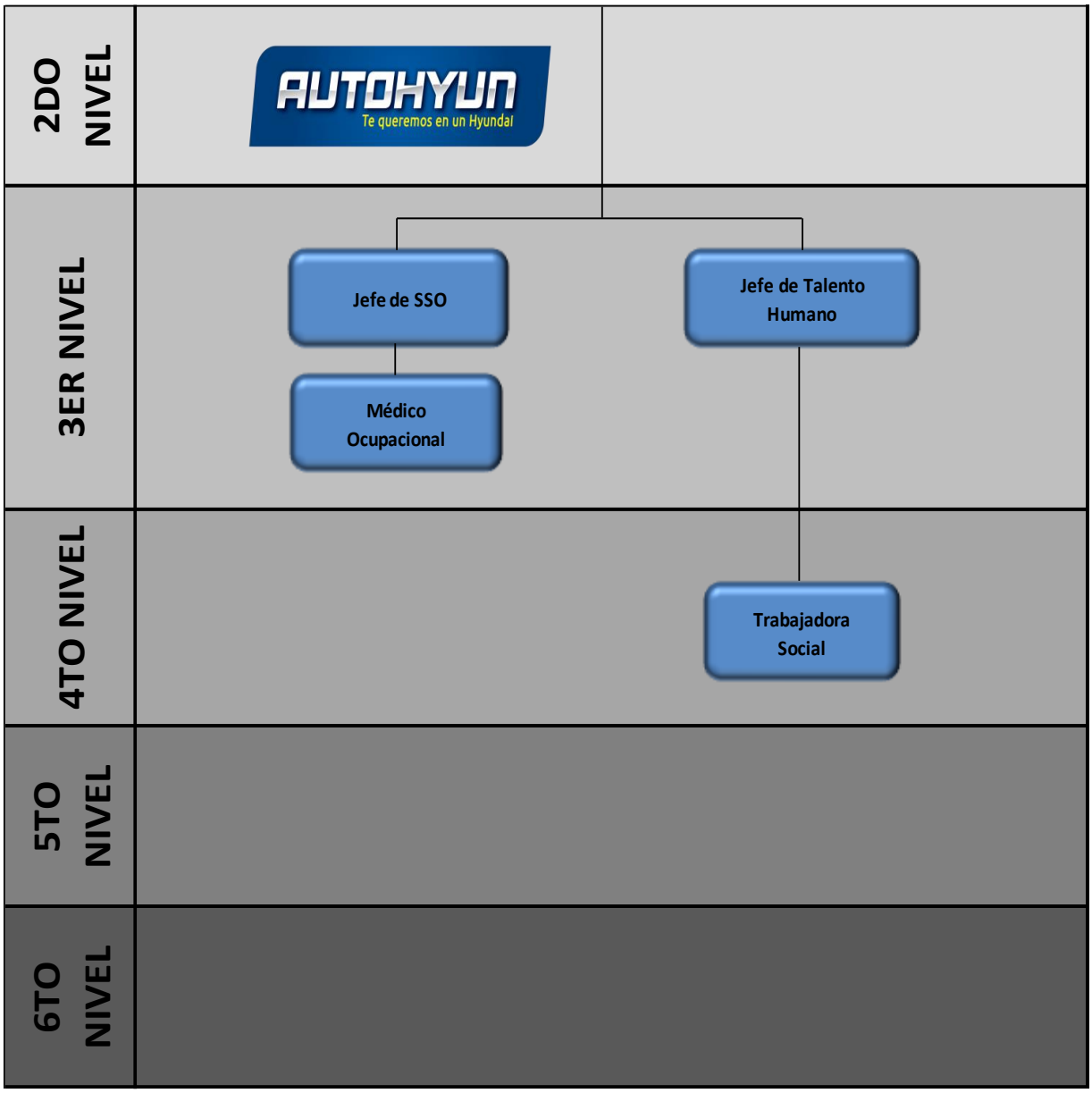
Anexo 1 *Organigrama General (Fuente: Elaboración propia)*



Anexo 2 *Organigrama Departamental de Presidencia (Fuente: Elaboración propia)*

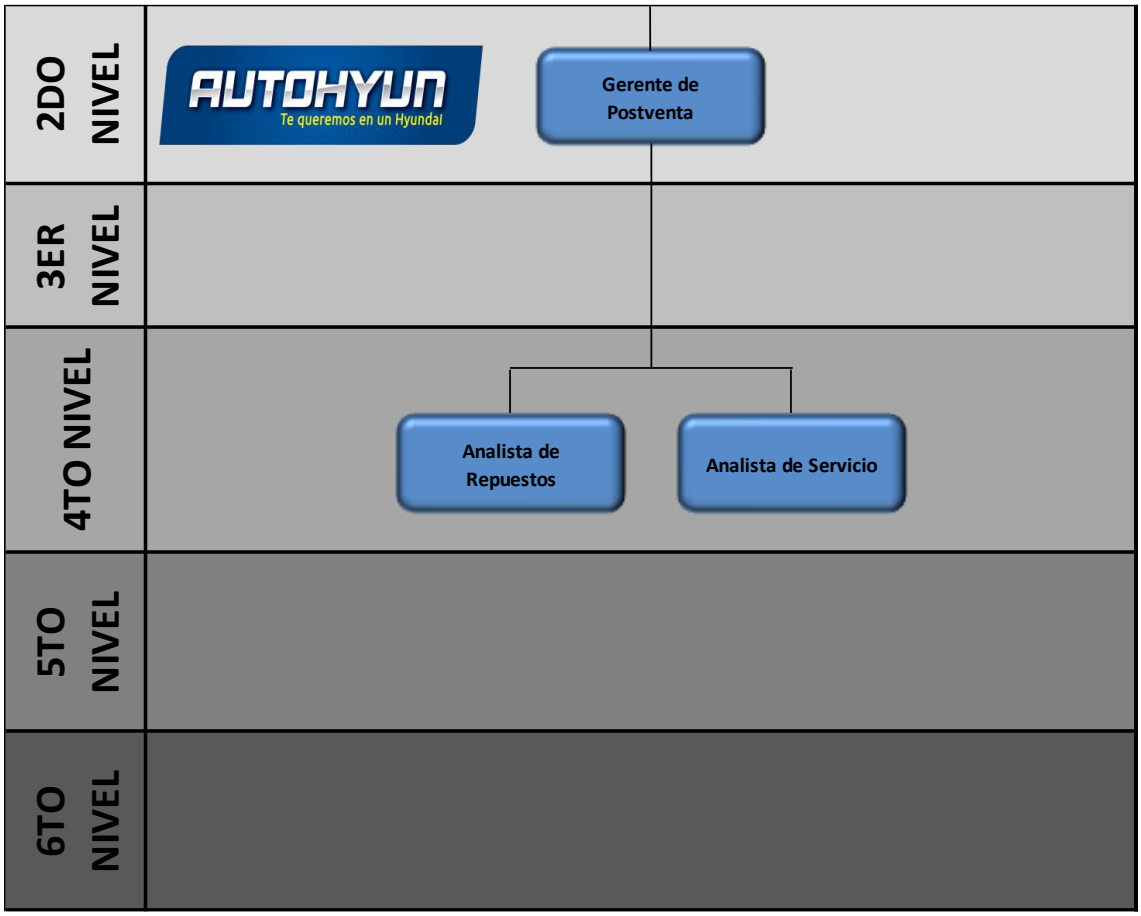


Anexo 3 *Organigrama Departamental de Talento Humano*



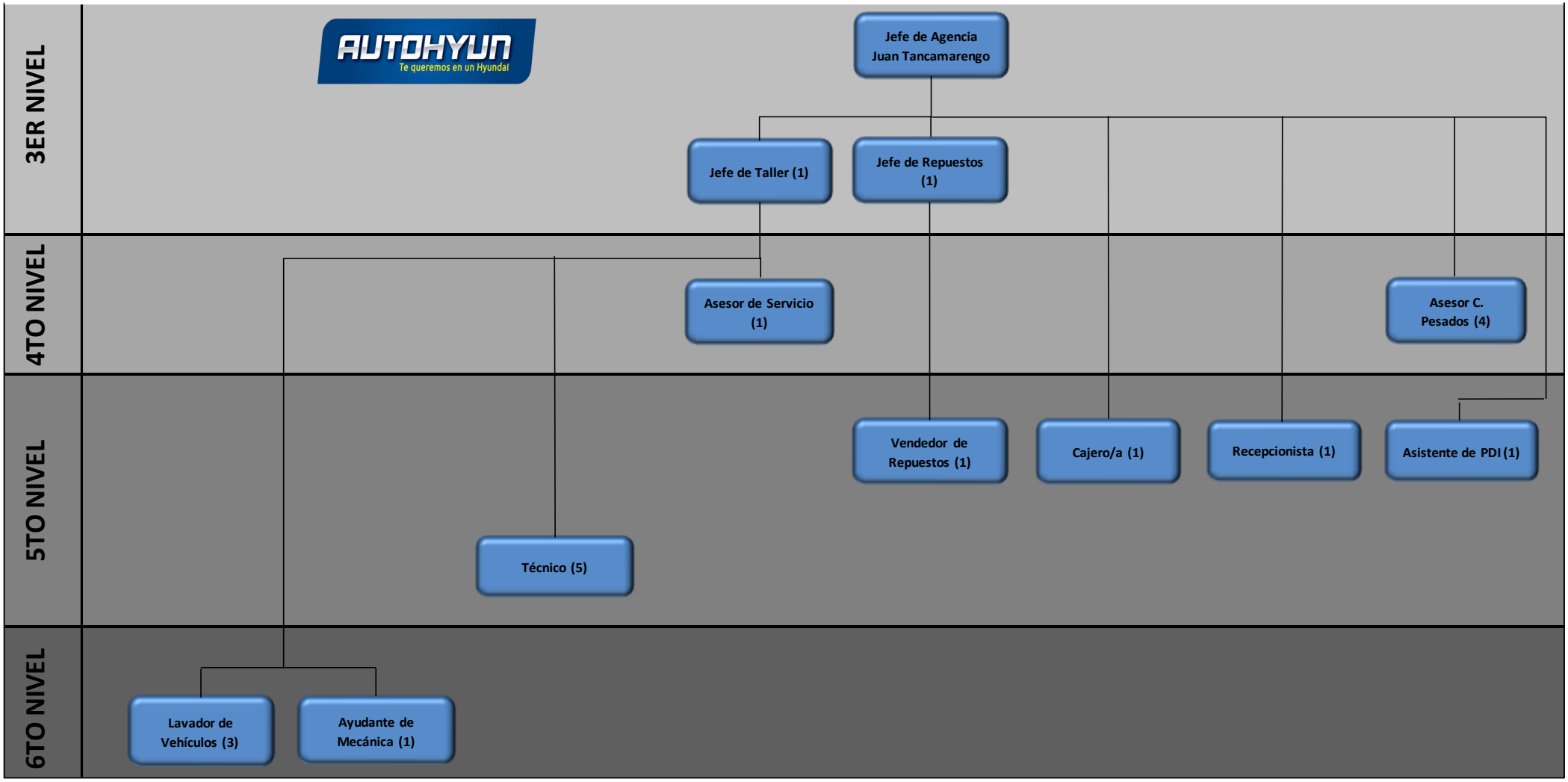
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 *Organigrama Departamental de Postventa*



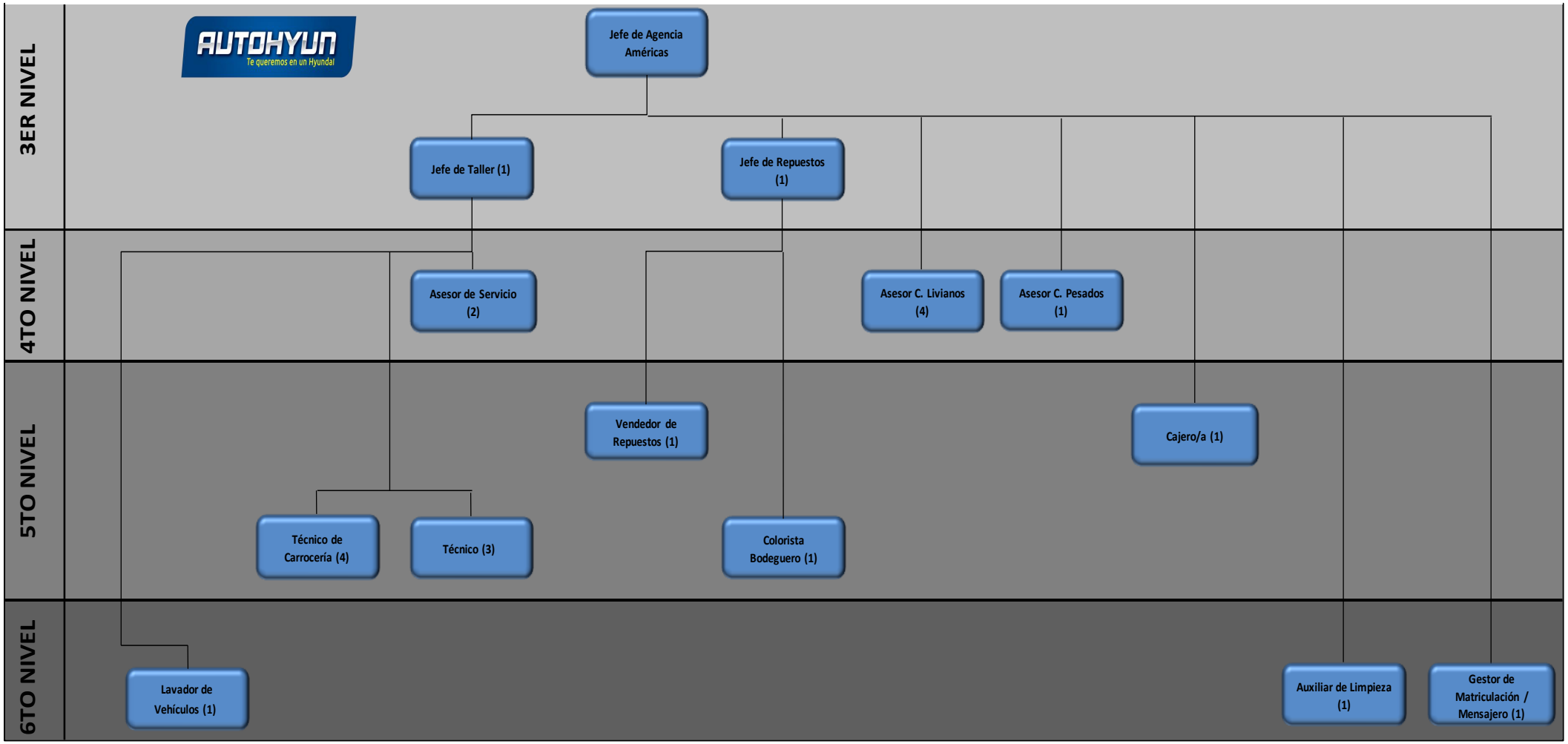
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 *Organigrama Comercial Agencia Juan Tanca Marengo*



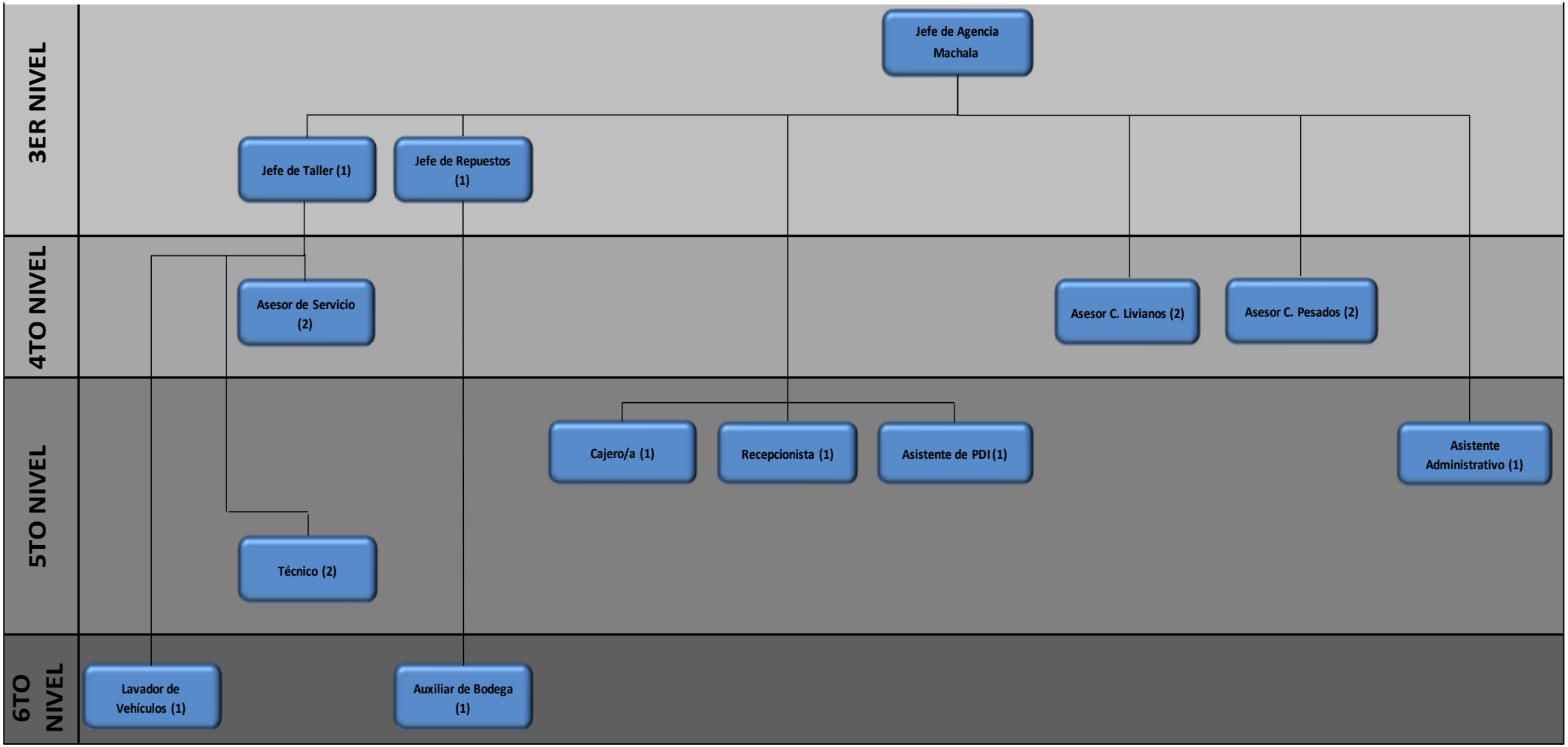
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6 *Organigrama Comercial Agencia Américas*

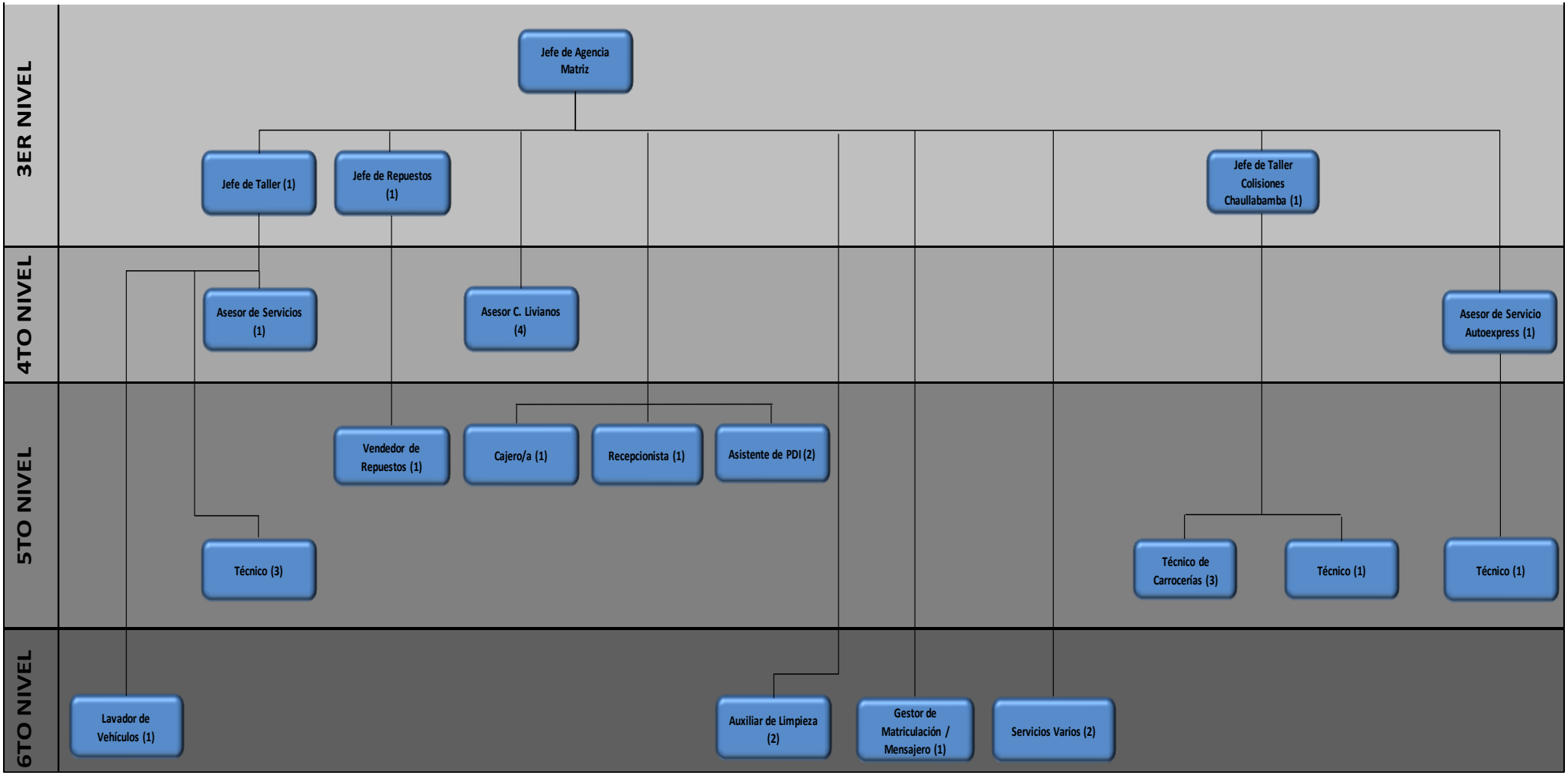


Fuente: Elaboración propia.

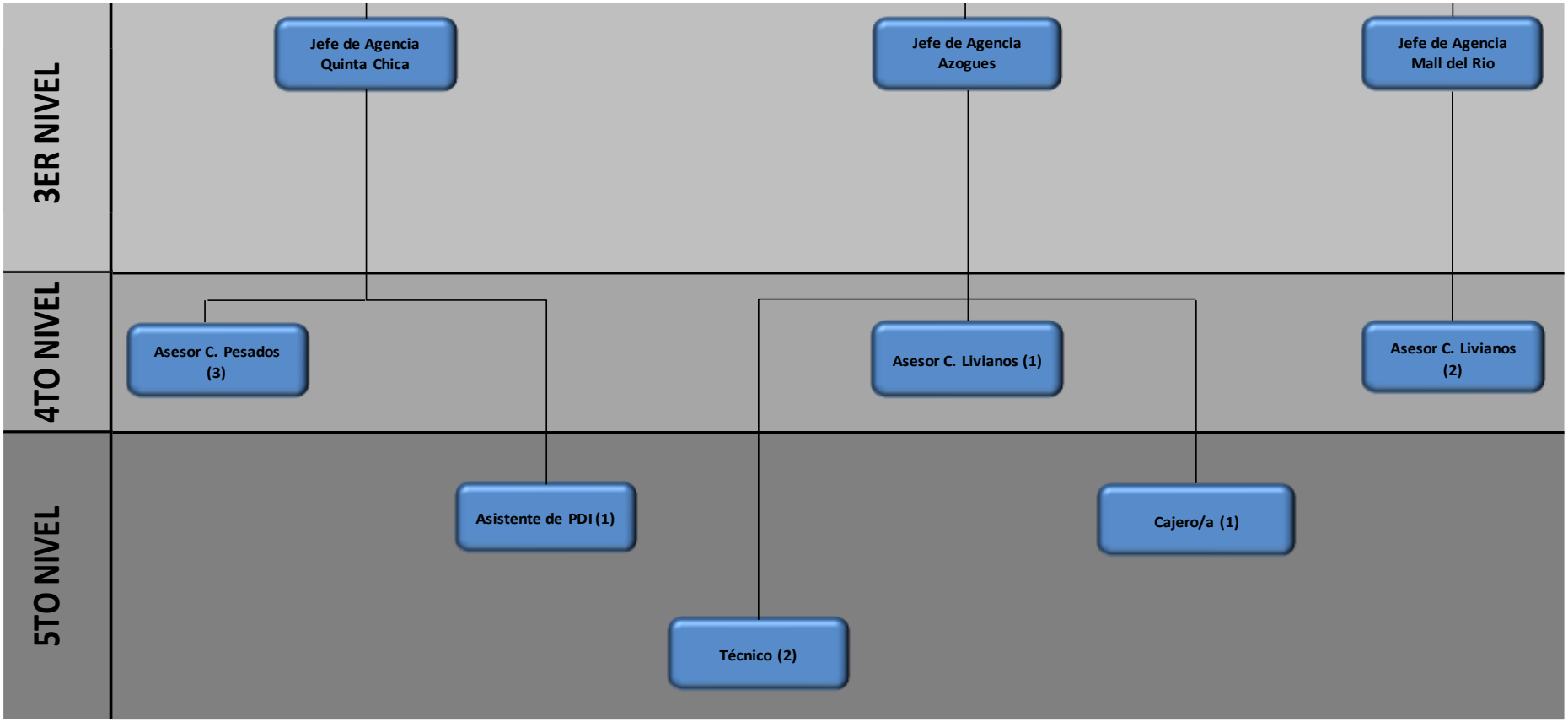
Anexo 7 *Organigrama Comercial Agencia Machala (Fuente: Elaboración propia)*



Anexo 8 *Organigrama Comercial Agencia Matriz (Cuenca) (Fuente: Elaboración propia)*

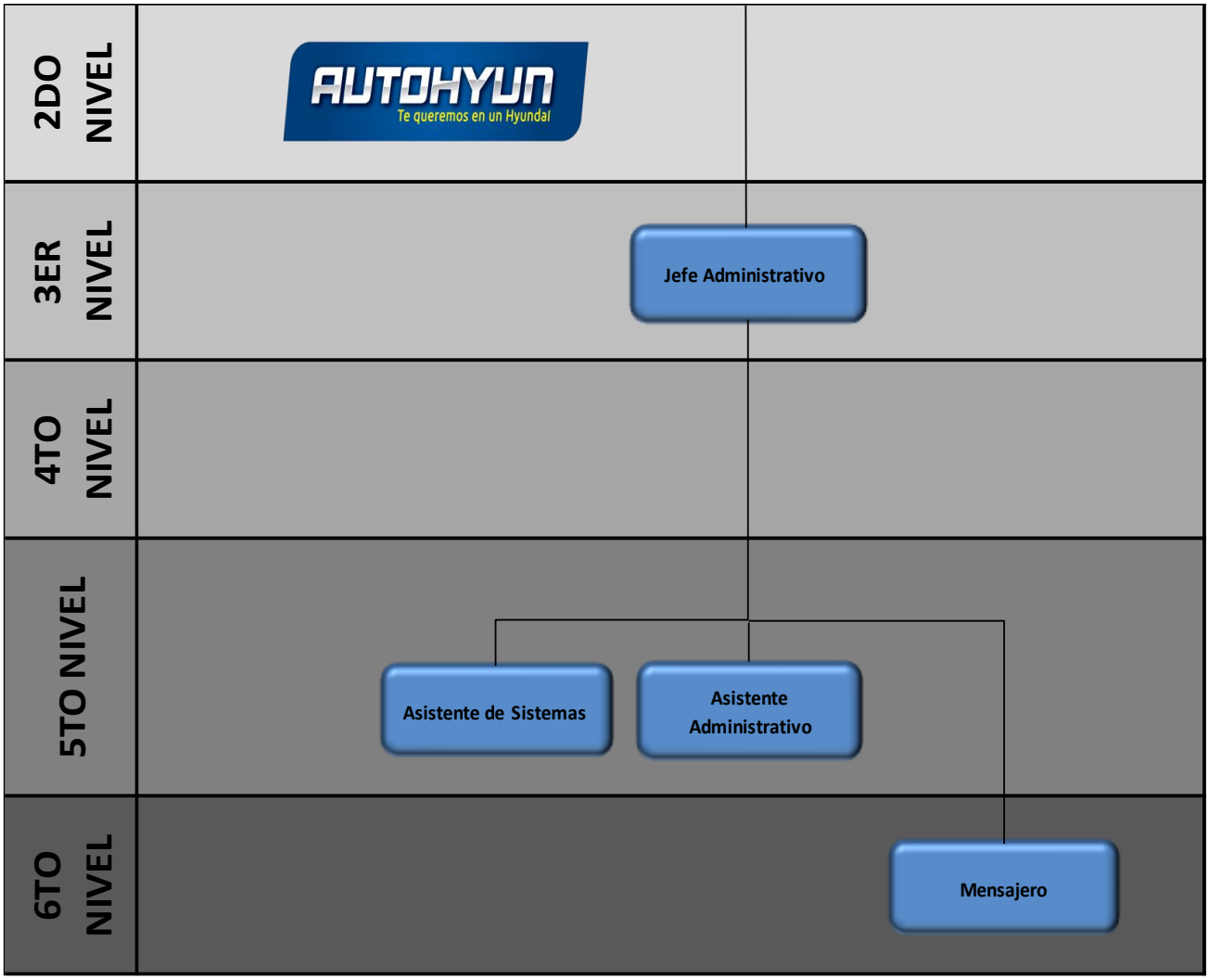


Anexo 9 *Organigrama Comercial Agencias: Quinta Chica (Cuenca), Azogues, Mall del Río (Cuenca)*



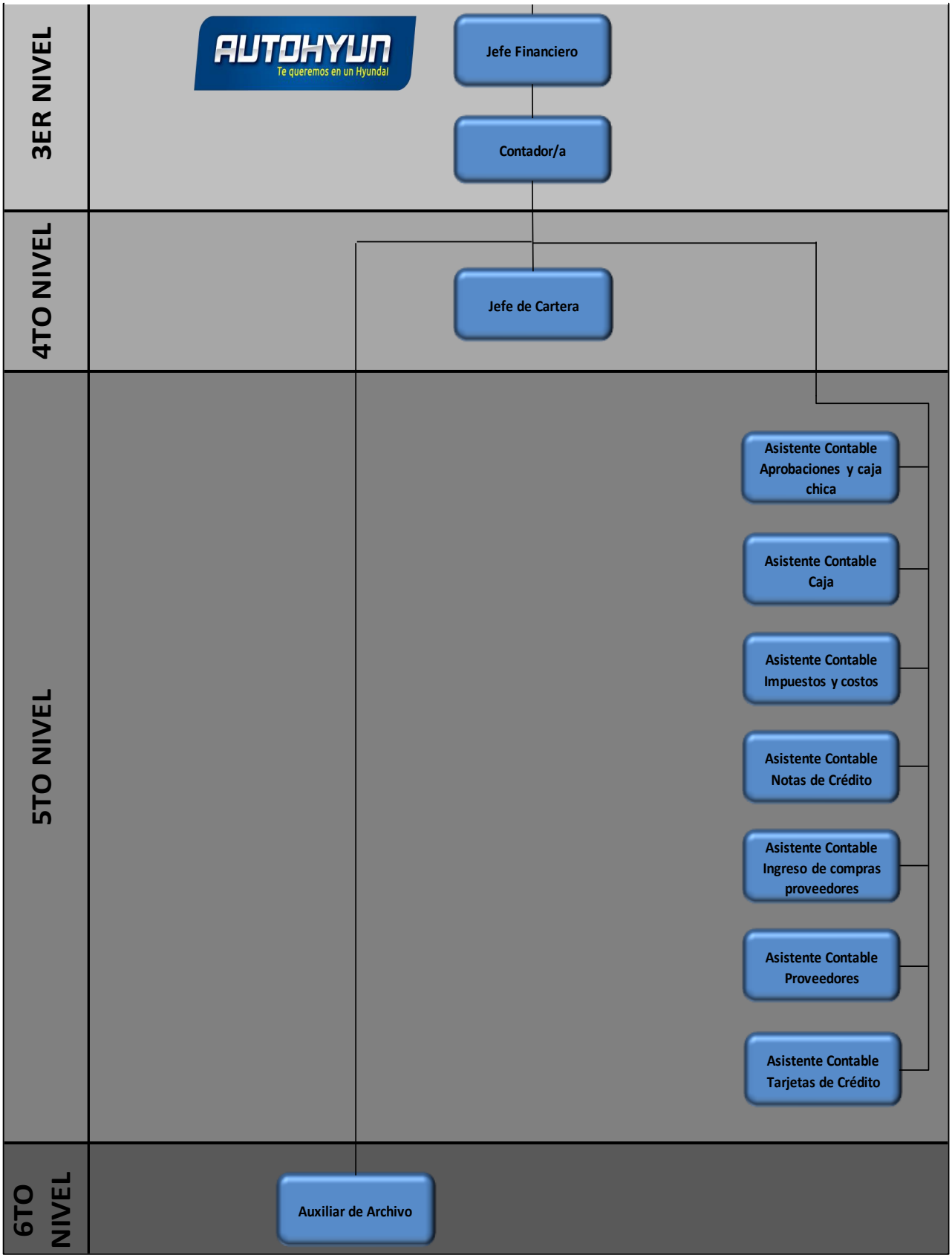
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10 *Organigrama Departamental de Administración*



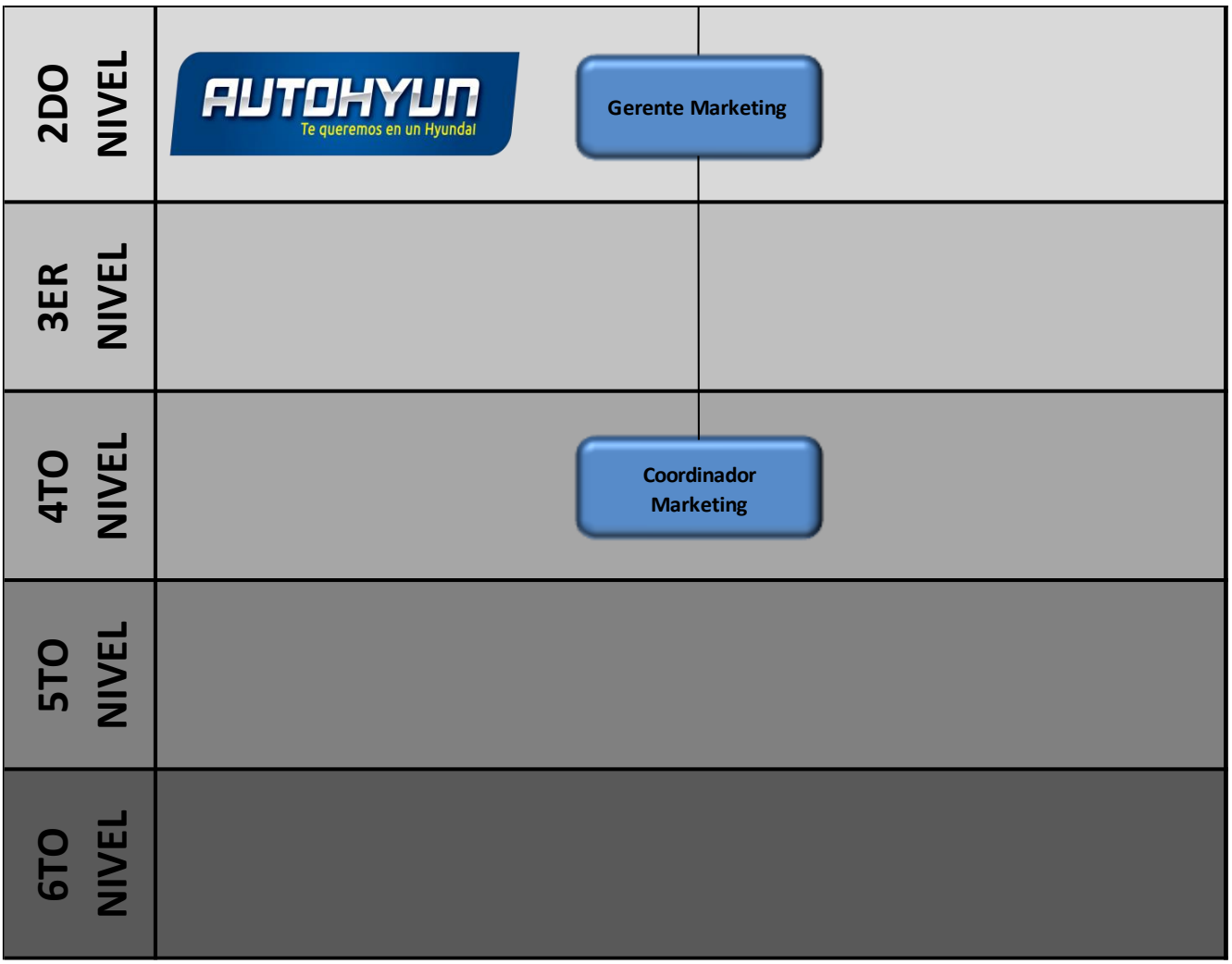
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11 *Organigrama Departamental Financiero/Contable*



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12 *Organigrama Departamental de Marketing*



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13 *Diccionario de Competencias Específicas*

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS AUTOHYUN 2016

Alles, M. (2012). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.* Buenos Aires: Granica.

Lominger. (2011). *COMPETENCIAS LOMINGER.* SalfaCorp S.A.

Calidad y mejora continua.

Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. – y agregar valor a través de ideas, enfoques soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y / o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y / o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de recursos a cargo.

Trabajo en equipo.

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Establecimiento de prioridades.

Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante; detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales; puede intuir rápidamente lo que ayudará o impedirá a alcanzar un objetivo; elimina los obstáculos; establece prioridades.

Capacidad de planificación y organización.

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Negociación.

Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, con grupos internos o externos; es capaz de solucionar divergencias con discreción; puede obtener concesiones sin dañar las relaciones; puede ser una persona directa, enérgica y diplomática a la vez; obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación; siempre sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas.

Resolución de problemas.

Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles; agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones; es capaz de detectar los problemas ocultos; sabe analizar los problemas con objetividad; no se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.

Habilidad de dirigir y motivar a personas.

Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible; establece objetivos desafiantes; distribuye adecuadamente la carga de trabajo y distribuye el trabajo de manera planificada y organizada.

Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos; determina qué motiva a cada persona y lo usa para obtener lo máximo de la misma; facilita las tareas y la toma de decisiones; otorga autoridad a los demás; pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo; hace sentir a los demás que el trabajo que realizan es importante; es agradable trabajar con esa persona o para ella, es un motivador y comunicador claro.

Iniciativa – Proactividad.

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y / o retos, ser recursivo. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Capacidad para escuchar e informar.

Escucha con atención y en forma activa; escucha con paciencia a las personas hasta el final; respeta las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas. Proporciona la información que las personas necesitan para

desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización; proporciona información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas; proporciona información oportunamente.

Manejo de conflictos.

Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades; entiende las situaciones rápidamente; escucha a los demás con atención; puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa; puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción.

Pensamiento analítico.

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Conocimiento de la industria y el mercado.

Capacidad para comprender las necesidades de los clientes. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Gestión y logro de objetivos.

Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

Pensamiento estratégico.

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr los objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

Orientación a los resultados con calidad.

Capacidad para orientar los comportamientos propios hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

Orientación hacia el cliente interno y externo.

Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios; habla y toma decisiones pensando en los clientes; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.

Anexo 14 *Diccionario de Competencias Organizacionales*

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AUTOHYUN 2016

Alles, M. (2012). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.* Buenos Aires: Granica.

Adaptabilidad a los cambios del entorno.

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

Compromiso con la calidad del trabajo.

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño, capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Compromiso con la rentabilidad.

Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

Integridad.

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Respeto.

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Anexo 15 *Tabla de Gradación para calificar las actividades*

TABLA DE GRADACIÓN DE LAS ESCALAS					
Variable	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Frecuencia	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Una vez al mes.	Al menos una vez cada quince días.	Al menos una vez por semana.	Todos los días.
Consecuencia del error	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.
Complejidad	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16 *Manual de Perfiles por Competencias*

	MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS AUTOHYUN S.A. 2016	Revisión No. : 1
	TALENTO HUMANO	Hoja

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente de Presidencia

DEPARTAMENTO: Presidencia

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Presidente

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Brindar apoyo en la gestión administrativa de la Presidencia.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Ser responsable de la recepción, registro, distribución y archivo de la documentación que ingresa y emite la Presidencia.	5	4	3	17
Elaborar documentos diversos referidos a las actividades propias de la Presidencia.	5	4	3	17
Ser responsable de la coordinación y control de la agenda de reuniones de la Presidencia.	5	4	3	17
Coordinar la solicitud de tickets aéreos y hospedaje en hoteles para la Presidencia.	5	4	3	17

Para el cálculo de las actividades esenciales utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Licenciado en Administración de Empresas.	Redacción comercial y ortografía. Manejo del paquete Office.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. Inglés, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Secretaría de Presidencia. **Tiempo de adaptación al puesto:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Ser responsable de la recepción, registro, distribución y archivo de la documentación que ingresa y emite la Presidencia.	Iniciativa - Proactividad
Elaborar documentos diversos referidos a las actividades propias de la Presidencia.	Capacidad para escuchar e informar
Ser responsable de la coordinación y control de la agenda de reuniones de la Presidencia.	Establecimiento de prioridades
Coordinar la solicitud de tickets aéreos y hospedaje en hoteles para la Presidencia.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

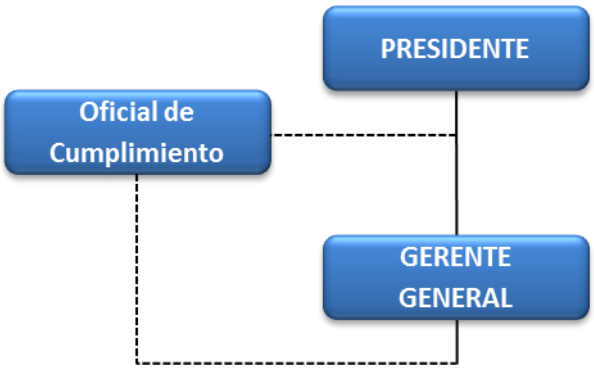
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Oficial de Cumplimiento

DEPARTAMENTO: Presidencia

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Presidente

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Prevenir el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos en todas las áreas de la institución.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Elaborar el manual de prevención.	1	3	3	10
Presentar a la junta general de accionistas y/o socios un informe anual de sus actividades, que deberá incluir un resumen de las operaciones inusuales e injustificadas comunicadas internamente y/o a la Unidad de Análisis Financiero (UAF); así como de los incumplimientos por parte de los empleados de la compañía.	1	4	4	17
Revisar permanentemente las transacciones de la compañía, a fin de detectar transacciones económicas inusuales e injustificadas, o que superen los umbrales establecidos para el registro de operaciones, así como recibir los debidos informes de las transacciones y dejar constancia de lo actuado en los registros que correspondan.	2	3	4	14
Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la compañía, que las transacciones que igualen o superen los umbrales establecidos en el registro de operaciones establecidos en la presente norma, o su equivalente en otras monedas, cuenten con los documentos de respaldo y con la declaración de origen lícito de los recursos.	2	3	4	14

Realizar el análisis de las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas comunicadas por el personal del sujeto obligado, para sobre la base de dicho análisis y con los documentos de sustento suficientes, de ser el caso, preparar el informe para el representante legal, quien deberá remitirlo a la Unidad de Análisis Financiero (UAF). En caso de que el representante legal no remita dicho informe a la UAF, el oficial de cumplimiento deberá enviarlo directamente.	1	3	4	13
Elaborar y remitir a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), los reportes establecidos en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos y en los instructivos dictados por dicha unidad.	5	3	3	14
Controlar el cumplimiento de las políticas de debida diligencia implementadas por la compañía, tales como "Conozca a su cliente", "Conozca a su empleado", "Conozca su mercado", "Conozca su proveedor" y "Conozca a su Corresponsal", en el caso que aplique.	4	3	2	10
Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos requeridos para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y otros delitos.	3	3	2	9
Coordinar el desarrollo de programas internos de capacitación dirigido a los miembros de la empresa.	1	3	3	10
Absolver consultas del personal del sujeto obligado relacionadas con la naturaleza de las transacciones frente a la actividad del cliente y otras que le presentaran en el ámbito de la prevención para el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos.	5	3	2	11
Ser interlocutor del sujeto obligado frente a las autoridades en materia de prevención para el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos.	1	4	2	9
Coordinar con la Unidad de Análisis Financiero (UAF) las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en esta materia.	4	3	2	10
Comunicar en forma permanente a todo el personal del sujeto obligado, acerca de la estricta reserva con que deben mantenerse los requerimientos de información realizados por la Unidad de Análisis Financiero (UAF), de conformidad con lo previsto en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.	3	3	2	9
Informar el primer trimestre de cada año a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) sobre la capacitación recibida el año anterior.	1	2	1	3
Realizar informes en devoluciones.	4	3	2	10
Realizar informes de depósitos en efectivo en cajas.	4	2	2	8
Realizar control de cheques de terceros.	4	2	2	8
Realizar un control de riesgos de lavado de activos	5	3	2	11
Realizar seguimiento de los entes de control (UAF, Superintendencia de compañías, súper poder de mercado, etc.)	2	3	2	8

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.	
F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**
Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.	

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Lcdo. Derecho, Economista, Lcdo. Administración de Empresas, Lcdo. Contabilidad, Auditoria o carreras afines. En caso de no contar con un título se deberá acreditar mediante certificados la experiencia mínima de 1 año en el área técnica u operativa del sector.	Leyes, reglamentos y regulaciones para prevenir el lavado de activos financiamiento del terrorismo y otros delitos y aplicación de las mismas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** **3** años. **Especificidad de la Experiencia:** Gestión de prevención del lavado de activos, gestión de la UAF. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Presentar a la junta general de accionistas y/o socios un informe anual de sus actividades, que deberá incluir un resumen de las operaciones inusuales e injustificadas comunicadas internamente y/o a la Unidad de Análisis Financiero (UAF); así como de los incumplimientos por parte de los empleados de la compañía.	Capacidad para escuchar e informar Resolución de problemas

Revisar permanentemente las transacciones de la compañía, a fin de detectar transacciones económicas inusuales e injustificadas, o que superen los umbrales establecidos para el registro de operaciones, así como recibir los debidos informes de las transacciones y dejar constancia de lo actuado en los registros que correspondan.	Pensamiento Analítico
Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la compañía, que las transacciones que igualen o superen los umbrales establecidos en el registro de operaciones establecidos en la presente norma, o su equivalente en otras monedas, cuenten con los documentos de respaldo y con la declaración de origen lícito de los recursos.	Conocimiento de la Industria y el Mercado
Elaborar y remitir a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), los reportes establecidos en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos y en los instructivos dictados por dicha unidad.	Capacidad para escuchar e informar
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

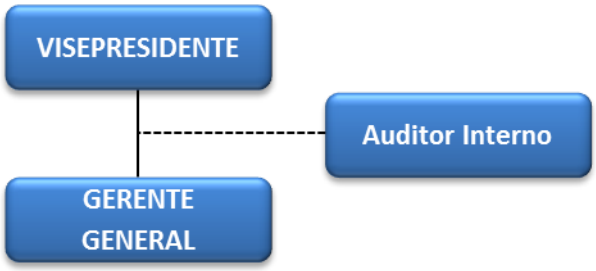
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Auditor Interno

DEPARTAMENTO: Presidencia

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Presidente

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Dirigir, Coordinar, controlar y ejecutar planes, programas y proyectos de control institucional.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Ejecutar el plan anual de auditoria.	5	3	3	14
Controlar cumplimiento de políticas referentes a gastos.	5	4	4	21
Supervisar el cumplimiento de las actividades del departamento financiero-contable.	4	4	4	20
Supervisar el cumplimiento de las actividades del departamento de Postventa.	3	4	4	19
Supervisar las actividades del departamento de Talento Humano.	2	2	3	8
Asesorar en temas estratégicos, legales y financieros a Presidencia y Gerencia General.	2	4	3	14
Emitir informes de las novedades encontradas con las sugerencias en el proceso de auditoría, a Presidencia, Vicepresidencia, Jefatura Financiera, Andicoaudi y Gerencia General.	4	4	4	20
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Finanzas. Economista.	Finanzas, Contabilidad, Auditoria, Legislación Comercial, Tributaria, Compañías y Defensa al consumidor, Contraloría, Código orgánico integral penal, código civil, código laboral, ley de seguridad social, NIC, NIIF, NIA.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 4 años. **Especificidad de la Experiencia:** Auditoria interna **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Controlar cumplimiento de políticas referentes a gastos.	Pensamiento Analítico
Supervisar el cumplimiento de las actividades del departamento financiero-contable.	Capacidad de planificación y organización
Supervisar el cumplimiento de las actividades del departamento de Postventa.	Capacidad de planificación y organización
Emitir informes de las novedades encontradas con las sugerencias en el proceso de auditoría, a Presidencia, Vicepresidencia, Jefatura Financiera, Andicoaudi y Gerencia General.	Resolución de problemas

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. ……..

Departamento de Talento Humano.

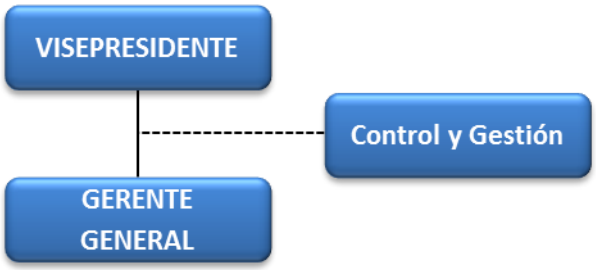
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Coordinador de Calidad y/o procesos y métodos.

DEPARTAMENTO: Presidencia

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerencia General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Mantener los procesos de la compañía actualizados, coordinando los aspectos administrativos y de control al interior de la organización en el marco de la implementación y posterior mantención del Sistema, de acuerdo con los requisitos y regulaciones que se han dispuestos por la marca o por la alta dirección.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Asegurar que se establezcan, implementen, mantengan y mejoren los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, planificando, desarrollando y coordinando los mecanismos adecuados para su implementación.	2	4	5	22
Informar a la Gerencia General (alta dirección) sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.	2	3	3	11
Comunicar y motivar al interior de la organización la implementación y posterior mantención del sistema de gestión.	5	3	3	14
Controlar el desarrollo de los procesos incorporados al alcance del sistema de gestión las normativas y regulaciones aplicables a fin de cumplir con las especificaciones de calidad establecidas, aumentar la satisfacción de sus usuarios y mejorar continuamente sus servicios.	5	3	4	17
Apoyar en la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión.	3	3	4	15
Asegurar el correcto procesamiento y uso de la información referente al Sistema de Gestión de la Calidad.	5	4	3	17
Administrar el Sistema de Gestión, garantizando el buen uso y manejo de la documentación. Preparar, controlar y mantener la documentación del Sistema de Calidad.	4	4	4	20

Colaborar en la implementación y seguimiento de los sistemas de control interno, bajo sistemas de calidad a través de los auditores internos y los responsables de los procesos.	4	4	4	20
Monitorear el desarrollo del Plan de Capacitación del personal en lo relacionado con el Sistema de Gestión.	1	3	3	10
Participar en el análisis de las no conformidades identificadas en el Sistema de Gestión, y realizar el seguimiento a las acciones preventivas y correctivas que se hayan formulado.	4	4	5	24
Coordinar y ejecutar auditorías internas del sistema de gestión.				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:**	Sistemas de Gestión de Calidad. Gestión por procesos. Conocimiento e interpretación de las normas ISO 9001-2008	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Implementación y control de sistemas de gestión de calidad. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Asegurar que se establezcan, implementen, mantengan y mejoren los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, planificando, desarrollando y coordinando los mecanismos adecuados para su implementación.	Capacidad de Planificación y Organización

	Calidad y Mejora Continua
Administrar el Sistema de Gestión, garantizando el buen uso y manejo de la documentación. Preparar, controlar y mantener la documentación del Sistema de Calidad.	Capacidad de Planificación y Organización
Colaborar en la implementación y seguimiento de los sistemas de control interno, bajo sistemas de calidad a través de los auditores internos y los responsables de los procesos.	Capacidad para escuchar e informar
Participar en el análisis de las no conformidades identificadas en el Sistema de Gestión, y realizar el seguimiento a las acciones preventivas y correctivas que se hayan formulado.	Pensamiento Analítico Resolución de Problemas
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

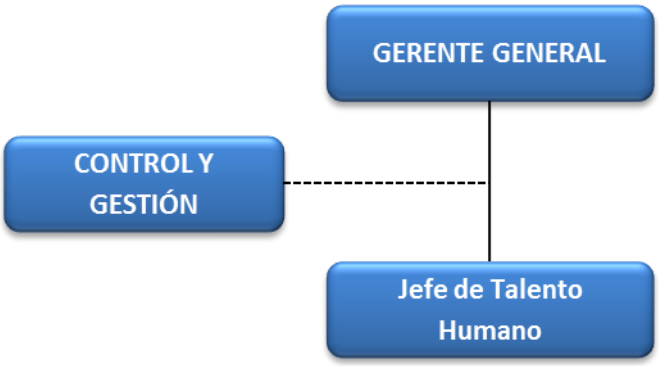
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de Talento Humano

DEPARTAMENTO: Talento Humano

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Formular, desarrollar, mantener e implementar las distintas estrategias en pro de la Gestión del Talento Humano; generando condiciones apropiadas de trabajo y optimizando recursos de la compañía.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Implementar los Subsistemas que permitan la Gestión Integral del Talento Humano.	5	5	4	25
Implementar el componente de formación, capacitación y coaching.	1	3	4	13
Cumplir con los requerimientos sobre Talento Humano exigidos por el ente regulador.	5	5	4	25
Gestionar pagos oportunos de comisiones, nómina, obligaciones con IESS, liquidación de haberes y demás obligaciones y beneficios relacionados con empleados.	5	5	4	25
Gestionar y velar por el cumplimiento oportuno de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de empleados en base a las necesidades de cada departamento y considerando las políticas establecidas para los mismos.	4	4	4	20
Cumplir, aplicar y velar por el cumplimiento de las normas establecidas en el Sistema de control interno, reglamento interno de trabajo, código de ética, código de trabajo y procesos de talento humano.	5	4	3	17
Analizar el clima laboral entre los empleados de la compañía y establecer estrategias sustentables en el largo plazo que permitan generar buenas condiciones laborales a empleados.	1	3	3	10

				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.	
F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Psicólogo Laboral. Psicólogo Industrial.	Gestión del Talento Humano. Disposiciones y actualizaciones de la ley laboral. Procesos de Talento Humano. Desarrollo Organizacional.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Implementación y Manejo de Subsistemas de Talento Humano **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Implementar los Subsistemas que permitan la Gestión Integral del Talento Humano.	Pensamiento Estratégico Gestión y Logro de Objetivos
Cumplir con los requerimientos sobre Talento Humano exigidos por el ente regulador.	Establecimiento de Prioridades Capacidad de planificación y Organización
Gestionar pagos oportunos de comisiones, nómina, obligaciones con IESS, liquidación de haberes y demás obligaciones y beneficios.	Establecimiento de Prioridades Iniciativa - Proactividad

Gestionar y velar por el cumplimiento oportuno de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de empleados en base a las necesidades de cada departamento y considerando las políticas establecidas para los mismos.	Establecimiento de Prioridades
	Orientación al cliente interno y externo

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de SSO

DEPARTAMENTO: Talento Humano

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Implementar los Sistemas relacionados con la Seguridad y Salud Ocupacional, proporcionando lineamientos, herramientas, priorizando lo preventivo y generando un ambiente laboral saludable y seguro.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.	5	4	3	17
Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la empresa, a tramitarse en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Así mismo, tendrá facultad para, de oficio o a petición de parte, sugerir o proponer reformas al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la Empresa.	1	2	2	5
Realizar la inspección general de edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo, recomendando la adopción de las medidas preventivas necesarias.	2	3	3	11
Conocer los resultados de las investigaciones que realicen organismos especializados, sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la empresa.	1	4	3	13
Realizar sesiones mensuales en el caso de no existir subcomités en los distintos centros de trabajo y bimensualmente en caso de tenerlos.	2	3	3	11
Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos y procurar que todos los trabajadores reciban una formación adecuada en dicha materia.	2	3	4	14
Analizar las condiciones de trabajo en la empresa y solicitar a sus directivos la adopción de medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo.	2	4	4	18

Vigilar el cumplimiento del presente Reglamento y del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo. Art. 15.- DE LA UNIDAD DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO. (Reformado por el Art. 9 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88)	5	4	4	21
Realizar reconocimientos y evaluaciones de riesgos.	1	4	5	21
Realizar control de Riesgos profesionales.	4	4	5	24
Dar promoción y adiestramiento de los trabajadores.	1	3	5	16
Llevar registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados.	2	3	4	14
Dar asesoramiento técnico, en materias de control de incendios, almacenamientos adecuados, protección de maquinaria, instalaciones eléctricas, primeros auxilios, control y educación sanitaria, ventilación, protección personal y demás materias contenidas en el presente Reglamento.	2	4	5	22
Confeccionar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad que, firmado por el Jefe de la Unidad, sea presentado a los Organismos de control cada vez que ello sea requerido.	2	4	3	14
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Psicólogo Industrial. Ingeniero Industrial.	Planificación. Gestión de seguridad y salud ocupacional.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Implementación y Manejo la gestión de seguridad y salud ocupacional. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Vigilar el cumplimiento del presente Reglamento y del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo.	Trabajo en Equipo Iniciativa - Proactividad
Realizar reconocimientos y evaluaciones de riesgos.	Pensamiento Analítico Capacidad para escuchar e informar
Realizar control de Riesgos profesionales.	Resolución de Problemas
Dar asesoramiento técnico, en materias de control de incendios, almacenamientos adecuados, protección de maquinaria, instalaciones eléctricas, primeros auxilios, control y educación sanitaria, ventilación, protección personal y demás materias contenidas en el presente Reglamento.	Pensamiento Analítico Capacidad para escuchar e informar
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Médico Ocupacional

DEPARTAMENTO: Talento Humano

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de SSO

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Cumplir con la vigilancia de la salud de los trabajadores evitando así enfermedades profesionales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Determinar las condiciones de salud, aptitudes médicas de los postulantes a los diferentes cargos de la empresa con el fin de establecer la idoneidad para el mismo mediante el examen pre-ocupacional.	4	3	4	16
Monitorear periódicamente la exposición a factores de riesgo y sus efectos en la salud con el fin de prevenir enfermedades ocupacionales.	2	4	3	14
Determinar las condiciones de salud en la que sale el trabajador mediante el examen post-ocupacional.	3	3	3	12
Determinar las condiciones de salud en el trabajador en la reincorporación laboral por accidente de trabajo mediante el examen de reintegro laboral.	1	2	2	5
Dar atención primaria en salud.	5	3	3	14
Asesorar a la empresa en la distribución racional de los trabajadores y empleados según los puestos de trabajo y la aptitud del personal.	2	3	3	11
Dar seguimiento al personal vulnerable de la empresa como: mujeres gestantes, personas con discapacidad y menores de edad en caso de existir y contribuir a su readaptación laboral y social.	2	3	3	11
Establecer un control estadístico de la salud de los trabajadores de la empresa mediante la vigilancia del perfil epidemiológico.	2	2	3	8
Divulgar los conocimientos indispensables para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.	3	2	2	7
Colaborar en el estudio y vigilancia de las condiciones ambientales en los sitios de trabajo, con el fin de obtener y conservar los valores óptimos posibles de ventilación, iluminación, temperatura y humedad.	1	2	2	5

Colaborar en el control de la contaminación ambiental en concordancia con la Ley respectiva.	2	3	2	8
Realizar estudio de la fijación de los límites para una prevención efectiva de los riesgos laborales tanto físico, biológico y psicosociales.	1	3	3	10
Integrar el Comité de Higiene y Seguridad de la Empresa.	1	3	2	7
Colaborar con el Departamento de Seguridad de la empresa en la investigación de los accidentes de trabajo en colaboración con el IESS.	2	4	4	18
Investigar las enfermedades ocupacionales que se puedan presentar en la empresa.	1	3	3	10
Llevar la estadística de todos los accidentes producidos, según el formulario del IESS.	1	2	2	5
Capacitar al personal de la empresa en promociones de salud según acuerdos ministeriales vigentes o nuevos.	3	2	3	9

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Cuarto Nivel. **Título Requerido:** Master en salud y seguridad ocupacional o medicina laboral.	Normativas legales nacionales e internacionales de Salud y Seguridad Ocupacional. Factores de Riesgo en el trabajo.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Seguridad Ocupacional y Riesgos en el trabajo. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.

Determinar las condiciones de salud, aptitudes médicas de los postulantes a los diferentes cargos de la empresa con el fin de establecer la idoneidad para el mismo mediante el examen pre-ocupacional.	Iniciativa - Proactividad
Monitorear periódicamente la exposición a factores de riesgo y sus efectos en la salud con el fin de prevenir enfermedades ocupacionales.	Iniciativa - Proactividad Pensamiento Analítico
Dar atención primaria en salud.	Resolución de Problemas Capacidad para escuchar e informar
Colaborar con el Departamento de Seguridad de la empresa en la investigación de los accidentes de trabajo en colaboración con el IESS.	Iniciativa - Proactividad
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Trabajadora Social

DEPARTAMENTO: Talento Humano

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Talento Humano

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Mejorar el bienestar humano y ayudar a satisfacer las necesidades humanas básicas de todas las personas dentro de la organización, prestando especial atención a las necesidades y el empoderamiento de las personas que son vulnerables y que tienen capacidades especiales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Gestionar los tramites en el IESS que sean necesarios (Revalidación de certificados médicos, fondos de reserva, subsidios por enfermedad, accidente de trabajo, maternidad, etc.)	2	3	3	11
Realizar registro mensual de certificados de salud.	2	2	2	6
Realizar identificación bajo criterio médico, seguimiento y registro de problemas de salud, para posteriormente en caso de que sea necesario gestionar citas médicas.	3	3	3	12
Realizar levantamiento y actualización de fichas socioeconómicas del personal de la empresa.	1	3	3	10
Gestionar comunicación interna del grupo NAM (Cumpleaños, Nacimientos, Felicitaciones por logros, Fallecimientos, temas de interés.)	2	2	2	6
Apoyar al departamento médico en el control de exámenes visuales, auditivos y odontológicos para todo el personal.	1	2	3	7
Difundir los beneficios con otras instituciones del grupo a todo el personal de la empresa.	3	2	2	7
Coordinar con el departamento médico los permisos y citas médicas para el personal que haya tenido accidentes laborales.	2	3	2	8
Realizar gestión y seguimiento de trámites de subsidios.	3	2	2	7
Coordinar con el departamento de Marketing la elaboración y correcta utilización de las identificaciones del personal (gafete).	1	2	2	5

Realizar la debida inducción - reinducción del personal de la empresa (misión, visión, valores corporativos y estructura de la empresa)	2	2	2	6
Visitar a las agencias en casos especiales para visitar a personal discapacitado y personal vulnerable del grupo NAM.	1	3	2	7
Apoyar al departamento de Seguridad y Salud Ocupacional en el desarrollo del programa de alcohol y drogas solicitado por el MRL (Charlas o boletines de concientización, etc.)	2	2	2	6

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Lcdo. Trabajo Social	Trámites y procesos del IESS. Legislación laboral.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Legislación Laboral Trámites IESS Código de la niñez y adolescencia. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Gestionar los tramites en el IESS que sean necesarios (Revalidación de certificados médicos, fondos de reserva, subsidios por enfermedad, accidente de trabajo, maternidad, etc.)	Orientación al cliente Interno y Externo
Realizar identificación bajo criterio médico, seguimiento y registro de	Manejo de Conflictos

problemas de salud, para posteriormente en caso de que sea necesario gestionar citas médicas.	
Realizar levantamiento y actualización de fichas socioeconómicas del personal de la empresa.	Capacidad para escuchar e informar
Coordinar con el departamento médico los permisos y citas médicas para el personal que haya tenido accidentes laborales.	Iniciativa y Proactividad
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Gerente de Postventa

DEPARTAMENTO: Postventa

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Administración y control de la gestión de Postventa a nivel Nacional, seguimiento y manejo de KPY reales de la gestión en la venta de servicio de talleres, repuestos, por punto de venta y segmento.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Elaborar presupuestos de producción por localidad y segmento.	1	4	4	17
Emitir reportes actualizados sobre el cumplimiento general por departamento y localidad.	2	1	3	5
Dar Control y seguimiento de márgenes de rentabilidad por departamento y localidad.	2	3	4	14
Implementar servicios complementarios o nuevos puntos de venta.	1	2	4	9
Presupuestar implementaciones, abastecimientos de servicios y repuestos.	1	4	5	21
Realizar evaluación y contratación de personal en coordinación con el departamento de Talento Humano según área y segmento.	1	4	3	13
Revisar órdenes de trabajo por localidad, supervisión, depuración y cierre.	2	4	2	10
Realizar control y supervisión de inventarios, inventarios perpetuos e inventarios totales.	1	3	3	10
Evaluar procesos operativos por localidad, tanto para servicio como para repuestos.	2	3	3	11
Representar la concesión para las evaluaciones y mediciones de HMC/NEOHYUNDAI.	2	2	2	6
Elaborar flujos de pago a proveedores de servicios tercerizados.	2	5	3	17
Calificar proveedores de servicios, negociación de precios.	1	3	4	13
Controlar rentabilidad de servicio, disponibilidad Física / personal.	1	3	3	10
Control y seguimiento del reabastecimiento de inventarios.	1	2	4	9

Dar control y seguimiento a la categorización del inventario por línea y por segmento.	1	3	3	10
Controlar rentabilidad en las negociaciones de repuestos, compras internas y externas.	2	5	3	17
Elaborar y controlar comisiones de pago al personal de postventa a nivel nacional.	2	5	4	22
Gestionar abastecimientos de insumos internos para la operación de servicios.	2	3	3	11
Elaborar campañas y promociones por localidad y segmento.	3	4	4	19
Dar seguimiento del crédito y cartera del segmento correspondiente y localidad.	2	4	4	18
Dar seguimiento y monitoreo de valores por GARANTIAS, CHARGE BACK, CARGO INTERNO DE SERVICIO, MANTENIMEINTO VEHICULOS PROPIOS.	3	5	5	28
Dar soporte en las relaciones comerciales a clientes corporativos y Negociaciones especiales del área de ventas.	3	4	4	19
Desarrollar mejoras permanentes de parámetros del negocio en temas contables y financieros sobre la aplicación de postventa.	2	4	4	18
Realizar visitas de campo a las concesiones para evaluaciones en sitio.	3	3	3	12
Coordinar las capacitaciones del nuevo personal de servicio y repuestos.	1	5	4	21
Manejar indicadores internos para la administración de talleres y de repuestos según requerimientos de HMC/NEOHYUNDAI.	2	3	3	11
Realizar el contacto y seguimiento con Neohyundai sobre requerimientos, nuevas implementación o lineamientos de marca por periodo.	4	3	3	13
Realizar flujos para reposición, mantenimiento, compra de herramienta, equipos e implementación de activos.	1	4	4	17

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Cuarto Nivel. **Título Requerido:** Master en Ingeniería Automotriz con mención en administración de empresas.	Sistemas de administración de taller. Análisis de inventario. Mecánica General.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 4 años. **Especificidad de la Experiencia:** 1 año de servicio de mecánica de livianos, 1 año de servicio de pesados. Administración de talleres. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Presupuestar implementaciones, abastecimientos de servicios y repuestos.	Calidad y Mejora Continua Pensamiento Estratégico
Elaborar y controlar comisiones de pago al personal de postventa a nivel nacional.	Pensamiento Analítico
Dar seguimiento y monitoreo de valores por GARANTIAS, CHARGE BACK, CARGO INTERNO DE SERVICIO, MANTENIMEINTO VEHICULOS PROPIOS.	Conocimiento de la Industria y el Mercado Manejo de Conflictos
Coordinar las capacitaciones del nuevo personal de servicio y repuestos.	Capacidad de Planificación y Organización Habilidad de dirigir y motivar personas

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Analista de Repuestos

DEPARTAMENTO: Postventa

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente de Postventa

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Analizar y controlar el inventario de repuestos, transferencia entre agencias, compras locales y ventas perdidas con la finalidad de garantizar un stock funcional y el cumplimiento de los objetivos de las ventas mensuales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Controlar las transferencias entre agencias de manera que se garantice un stock en función de venta anual.	5	4	3	17
Controlar las ventas perdidas y dar seguimiento del nivel de servicio de los talleres.	4	3	4	16
Procesar y mantener un control de los pedidos emergentes, stock e importación de NEOHYUNDAI.	5	4	5	25
Procesar y mantener un control de compras locales a diferentes proveedores para stock de repuestos.	2	3	4	14
Controlar stock de repuestos de alta, mediana y baja rotación.	2	2	4	10
Controlar el cumplimiento de los objetivos de las ventas mensuales.	4	3	3	13
Realizar el cierre y descargo del sistema de inventarios y ventas por mes.	2	3	3	11
Dar soporte y seguimiento a codificaciones para repuestos nuevos modelos livianos y comerciales.	5	3	4	17
Realizar el sugerido de inventario para nuevos modelos.	1	3	4	13
Solicitar autorización para pedidos de refuerzo de inventario.	2	3	3	11
Realización de informes KPI que establece HMC/ Neohyundai en relación al segmento.	2	3	4	14
Aplicación de Notas de crédito y regularizaciones de inventario en sistema.	4	3	3	13

Ingreso de nuevos productos, definición de familias, costos y PVP en el sistema de repuestos.	4	3	3	13
Ingreso y procesamiento de facturas por repuestos de NEOHYUNDAI y proveedores de Repuestos.	5	3	3	14
Administración de claves y licencias del catálogo de repuestos.	1	2	1	3
Dar seguimiento a las relaciones comerciales y a los repuestos con las marcas complementarias del segmento.	2	2	3	8

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Ingeniero Automotriz. Ingeniero Comercial.	Manejo de catálogos de repuestos. Manejo de procesos. Manejo de inventarios.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Manejo de catálogos e inventarios. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Controlar las transferencias entre agencias de manera que se garantice un stock en función de venta anual.	Pensamiento Analítico
Controlar las ventas perdidas y dar seguimiento del nivel de servicio de los talleres.	Resolución de problemas Conocimiento de la industria y el mercado
Procesar y mantener un control de los pedidos emergentes, stock e importación	Pensamiento Analítico

de NEOHYUNDAI.	Conocimiento de la industria y el mercado
Dar soporte y seguimiento a codificaciones para repuestos nuevos modelos livianos y comerciales.	Iniciativa - Proactividad
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Analista de Servicios

DEPARTAMENTO: Postventa

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente de Postventa

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Controlar la productividad y eficiencia de los talleres, coordinando las actividades operativas y estratégicas del personal de talleres, así como la documentación física.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Revisar y dar seguimiento a órdenes de trabajo nacional por punto de venta.	4	4	3	16
Revisar y dar seguimiento a calificadores HGSI y DSEI.	2	4	3	14
Revisar y dar seguimiento al ranking de servicio (Call Center).	2	4	3	14
Realizar reportes de cumplimiento KPI para servicio.	4	3	3	13
Dar capacitación en el manejo del sistema SIA para configuración y control operativo.	5	3	4	17
Revisar las solicitudes de DSC en base a los parámetros establecidos para compañías.	5	3	4	17
Realizar el cuadro comisional de talleres y repuestos.	2	4	5	22
Controlar horas y facturación de mecánicos.	4	3	3	13
Dar seguimiento y control de usuarios de sistema para servicio.	3	3	4	15
Consolidar información de clientes por campaña avances y cumplimiento requerimientos HMC.	2	3	3	11
Administrar el sistema AS400	2	3	3	11
Realizar almacenamiento de archivo información de servicio nacional (ACTAS, AUTORIZACIONES Y DOCUMENTOS DE CONTROL)	5	3	3	14
Realizar cuadros de control de servicio por segmento (unidades, tipo de mantenimiento, modelos)	2	3	3	11
Revisar modificaciones sistema SIA-Virtual info.	3	3	3	12
Crear tareas de servicio y de terceros sistema SIA.	5	4	3	17
Manejar base de datos de clientes y unidades atendidas y ventas.	2	3	3	11

Realizar el cierre del sistema de servicio por mes.	2	3	4	14
Dar seguimiento y actualización actas de herramientas y equipos por punto de venta y personal.	2	3	3	11

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Ingeniero Automotriz.	Manejo de catálogos. Manejo de inventarios.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Manejo de catálogos e inventarios. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Dar capacitación en el manejo del sistema SIA para configuración y control operativo.	Resolución de problemas Capacidad para escuchar e informar
Revisar las solicitudes de DSC en base a los parámetros establecidos para compañías.	Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y el mercado
Realizar el cuadro comisional de talleres y repuestos.	Pensamiento Analítico
Crear tareas de servicio y de terceros sistema SIA.	Capacidad para escuchar e informar Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

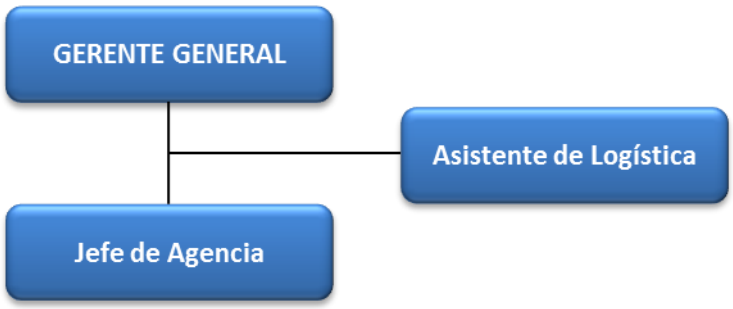
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente de Logística

DEPARTAMENTO: Postventa

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Manejar el stock de vehículos livianos y pesados para coordinar con los asesores comerciales con fin de gestionar la disponibilidad de unidades para reserva de las mismas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar el stock diario de vehículos livianos y pesados y reporte de ventas.	5	4	3	17
Reservar unidades en el stock tanto de livianos como de pesados.	5	4	1	9
Coordinar la movilización de los automóviles entre agencias (guías de remisión electrónicas).	5	4	3	17
Distribuir los automóviles a las diferentes agencias que las requieran.	2	3	3	11
Ingresar facturas de los vehículos comprados a los diferentes proveedores.	2	4	2	10
Manejar la caja de movilizaciones.	5	3	1	8
Manejar la logística con el importador para la entrega de los carros comprados.	5	4	3	17

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel. **Título Requerido:** Bachiller en ciencias generales.		**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Logística de vehículos. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar el stock diario de vehículos livianos y pesados y reporte de ventas.	Pensamiento Analítico
Coordinar la movilización de los automóviles entre agencias (guías de remisión electrónicas).	Capacidad de planificación y organización
Distribuir los automóviles a las diferentes agencias que las requieran.	Establecimiento de Prioridades
Manejar la logística con el importador para la entrega de los carros comprados.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

	MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS AUTOHYUN S.A. 2016	Revisión No. : 1
	TALENTO HUMANO	Hoja

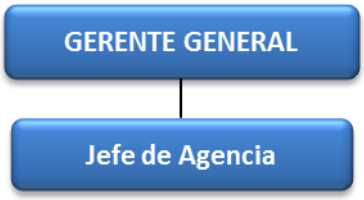
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de Agencia

DEPARTAMENTO: Postventa

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Establecer el Modelo Comercial y Financiero que permita Implementar las Estrategias de la Gerencia General.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Investigar el Comportamiento del mercado Automotriz, determinando potenciales oportunidades para el desarrollo del negocio.	4	3	4	16
Participar de la elaboración del Presupuesto de ventas y gastos de vehículos, repuestos y servicios.	4	4	1	8
Controlar y supervisar que los objetivos comerciales aprobados por la Gerencial General de vehículos, repuestos, y servicio se cumplan.	5	4	2	13
Vigilar y controlar los gastos de su agencia.	3	4	3	15
Velar por el cumplimiento de las actividades comerciales, administrativas y operativas de la Agencia.	5	4	4	21
Generar informes mensuales sobre el Cumplimiento del Plan Comercial tanto en vehículos, repuestos y servicios.	2	2	1	4
Coordinar con el Área de Marketing las estrategias encaminadas a la promoción y difusión de los productos y servicios que presta la empresa.	3	4	4	19
Ejecutar las estrategias encaminadas a la promoción y difusión de los productos y servicios que presta la empresa.	2	4	4	18
Supervisar, motivar e integrar al personal a su cargo, así como la coordinación de asistencia, permisos y vacaciones.	5	3	3	14
Buscar la integración entre las líneas de negocio de la empresa.	5	3	3	14
Asistir y acompañar a los asesores comerciales en gestión y cierre de ventas con clientes de la empresa.	4	3	2	10
Controlar el cumplimiento de indicadores de gestión de la Agencia.	5	2	1	7
Supervisar y controlar la recuperación de cartera de la Agencia.	5	4	4	21
Supervisar y controlar el ingreso de clientes en el sistema de prospección.	5	3	2	11

Realizar la evaluación semestral de desempeño al personal de la Agencia en coordinación con el departamento de Talento Humano.	1	2	2	5
Controlar el buen estado y limpieza del edificio y sus instalaciones.	5	4	2	13
Manejar el reporte Score Card de postventa	5	4	3	17
Realizar reporte de gestión comercial de postventa, visitas y programación de eventos.	3	4	3	15
Revisión mensual con Postventa de indicadores y márgenes.	2	4	4	18
Velar por la aplicación y cumplimiento del HGSI de la marca.	2	4	4	18
Cumplir con el procedimiento de Facturación a Crédito Postventa.	5	4	3	17
Realizar revisión y auditoría de procesos (en caso de haberlos) operativos en sitio del concesionario.	1	3	2	7
Supervisar el reporte de órdenes de trabajo de Talleres y gestionar con el jefe de taller.	5	4	4	21
Realizar el reporte, gestión, control y seguimiento de trámites legales, empleados, clientes y entidades de control en coordinación con el departamento administrativo.	2	3	3	11

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial.	Planificación Estratégica. Manejo de personal. Administración financiera.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. Inglés, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Planificación estratégica y manejo de personal de ventas. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Velar por el cumplimiento de las actividades comerciales, administrativas y operativas de la Agencia.	Capacidad de Planificación y Organización
	Pensamiento estratégico
Coordinar con el Área de Marketing las estrategias encaminadas a la promoción y difusión de los productos y servicios que presta la empresa.	Trabajo en equipo
	Conocimiento de la Industria y el mercado
Supervisar y controlar la recuperación de cartera de la Agencia.	Establecimiento de Prioridades
Supervisar el reporte de órdenes de trabajo de Talleres y gestionar con el jefe de taller.	Gestión y logro de objetivos
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

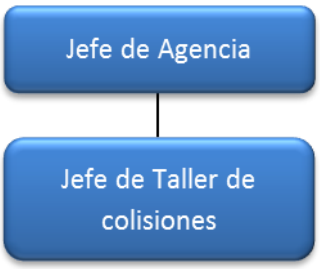
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de Taller de Colisiones

DEPARTAMENTO: Colisiones

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Llevar el control de los procesos dentro del taller dirigiendo el taller con buen servicio y óptimo control de calidad.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Dar soporte y seguimiento a la recepción y entrega de vehículos.	5	3	3	14
Realizar cotizaciones y evaluaciones de vehículos siniestrados.	5	4	5	25
Verificar los valores de aprobaciones y ajustes de valores emitidos por la compañía de seguros y empresas en lo referente a nuestro servicio.	4	4	3	16
Dar seguimiento y supervisión de los tiempos de reparación durante el proceso del taller	4	4	4	20
Gestionar los pedidos y solicitudes de repuestos a bodega en base a las aprobaciones recibidas.	5	5	4	25
Gestionar ajustes, alcances y valoraciones adicionales para vehículos en proceso de reparación.	4	3	4	16
Realizar visitas periódicas a nuestros clientes para seguimiento y evaluación de unidades receptadas por colisiones.	4	3	2	10
Controlar el correcto descargo, utilización y consignación de elementos que se requieren para la reparación de los vehículos.	5	4	4	21
Realizar la verificación y emisión de liquidaciones para vehículos de seguros.	4	3	3	13
Obtener las liquidaciones, actas de finiquito y autorización de salida de los vehículos de colisiones según corresponda.	4	3	3	13
Realizar la proyección y cuantificación de la producción semanal por cada segmento a lo referente a colisiones.	4	3	2	10
Solicitar el debido mantenimiento, readecuación y cotizaciones pertinentes para equipos de taller.	2	3	3	11

Mantener correcta organización y optimización del espacio físico dentro de las áreas asignadas para este segmento.	4	3	3	13
Verificar periódicamente la correcta utilización y optimización de los productos del proceso de producción de colisiones.	5	4	3	17
Realizar llamadas de seguimiento a clientes para determinar nuevos requerimiento o problemas posteriores a la reparación.	4	3	3	13
Realizar la documentación de respaldo necesaria para precautelar el correcto proceso de crédito para este segmento.	5	3	2	11
Realizar las auditorias de control sobre valores de órdenes de trabajo/tiempo de la actividad/precio facturado según el servicio o actividad.	5	3	3	14
Control de herramientas especiales e inventario de equipos, y órdenes de pedido.	2	2	2	6
Realizar las solicitudes de reposición para el abastecimiento de materiales de producción o insumos necesarios para los equipos de trabajo.	3	3	2	9
Realizar las solicitudes de equipos o herramientas para el reabastecimiento o rehabilitación con las proformas respectivas.	2	2	2	6
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Ingeniero Automotriz.	Mecánica automotriz. Electricidad. Colorimetría.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 años. **Especificidad de la Experiencia:** Colisiones. Valoración de vehículos Aseguradoras. Manejo de equipos de pintura **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo

3. Compromiso con la rentabilidad	
4. Integridad.	
5. Respeto	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar cotizaciones y evaluaciones de vehículos siniestrados.	Conocimiento de la Industria y el Mercado
Dar seguimiento y supervisión de los tiempos de reparación durante el proceso del taller	Capacidad de planificación y Organización
	Habilidad de dirigir y motivar a personas
Gestionar los pedidos y solicitudes de repuestos a bodega en base a las aprobaciones recibidas.	Pensamiento Analítico
Controlar el correcto descargo, utilización y consignación de elementos que se requieren para la reparación de los vehículos.	Gestión y logro de objetivos
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. ……. Departamento de Talento Humano.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de Taller

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Dirigir y supervisar la actividad diaria de cada técnico para garantizar la calidad del trabajo, así mismo asistir, orientar y gestionar al personal del taller para mantener las instalaciones, herramientas y equipo de manera adecuada.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Dar soporte y seguimiento a la recepción y entrega de vehículos cumpliendo los parámetros establecidos por HMC/NEOHYNDAI.	5	3	3	14
Realizar chequeos al azar de vehículos, especialmente en los que se ha realizado el mantenimiento sugerido por fabrica.	5	3	4	17
Cuando exista un gasto excesivo, comunicar al Jefe de Servicio y al Gerente de Servicio.	2	2	3	8
Realizar las auditorias de control sobre valores de órdenes de trabajo/tiempo de la actividad/precio facturado según el servicio o actividad	5	4	4	21
Mantener el respaldo documental de las órdenes de trabajo por concepto de Cargo Interno en lo referente a comercial.	3	2	2	7
Velar que se cumplan con las condiciones físicas de área de trabajo dispuestas en el HGSI / DSEI I/II / DEPE	5	3	3	14
Mantener actualizada la información en el tablero de control de postventa publicado en talleres.	2	3	2	8
Realizar control de herramientas especiales e inventario de equipos, y órdenes de pedido.	1	3	3	10
Asignar adecuadamente los trabajos de acuerdo al conocimiento de los técnicos.	5	4	3	17
Realizar el seguimiento y controlar la facturación y órdenes de trabajo semanalmente.	4	4	3	16
Cumplir los parámetros de marca en lo referente a políticas de Neohyundai (GARANTIAS, REPORTE CLIENTES ATENDIDOS, GESTION DE CAMPAÑAS, ETC)	5	3	3	14

Realizar cotizaciones y evaluaciones de vehículos por mecánica, requerimientos especiales sobre precios y evaluaciones técnicas.	5	3	4	17
Verificar los valores de aprobaciones y ajustes de valores emitidos por las compañías en lo referente a nuestro servicio.	5	3	3	14
Gestionar los pedidos y solicitudes de repuestos a bodega en base a las aprobaciones recibidas.	5	4	2	13
Controlar el correcto descargo, utilización y consignación de repuestos o servicios utilizados.	5	3	3	14
Realizar la proyección y cuantificación de la producción semanal por cada segmento a lo referente a colisiones.	4	2	3	10
Solicitar el debido mantenimiento readecuación y cotizaciones pertinentes para equipos de taller.	1	4	3	13
Mantener correcta organización y optimización del espacio físico dentro de las áreas asignadas para este segmento.	5	3	3	14
Realizar la documentación de respaldo necesaria para precautelar el correcto proceso de crédito para este segmento.	5	3	2	11
Realizar el reporte de avance de campañas asignadas a clientes de la marca Hyundai.	3	3	2	9
Realizar la pre factura de documentos por concepto de garantías para la facturación a Neohyundai cumplimento los parámetros de marca.	2	3	2	8
Realizar el registro de reprocesos por tipo de servicio y técnico asignado.	4	3	2	10
Realizar las solicitudes de reposición para el abastecimiento de materiales de producción o insumos necesarios para los equipos de trabajo	4	2	2	8
Realizar las solicitudes de equipos o herramientas para el reabastecimiento o rehabilitación con las proformas respectivas.	2	3	3	11
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**

Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Ingeniero Automotriz.	Mecánica. Electricidad. Administración de personal.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 3 años. **Especificidad de la Experiencia:** 3 años como técnico Hyundai. Colisiones. Valoración de vehículos. Aseguradoras. Diagnóstico de vehículos. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar chequeos al azar de vehículos, especialmente en los que se ha realizado el mantenimiento sugerido por fabrica.	Iniciativa - Proactividad
Realizar las auditorias de control sobre valores de órdenes de trabajo/tiempo de la actividad/precio facturado según el servicio o actividad.	Pensamiento Analítico Gestión y logro de objetivos
Asignar adecuadamente los trabajos de acuerdo al conocimiento de los técnicos.	Capacidad de planificación y organización Habilidad de dirigir y motivar a personas
Realizar cotizaciones y evaluaciones de vehículos por mecánica, requerimientos especiales sobre precios y evaluaciones técnicas.	Conocimiento de la industria y el mercado

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de Repuestos

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Coordinar las actividades dentro del área de repuestos, cumpliendo con los requerimientos de la marca con el fin de brindar una atención y un servicio de calidad e incorporar nuevos clientes para el área de repuestos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Dar soporte y seguimiento a la recepción y entrega de repuestos cumpliendo con los parámetros establecidos por HMC/NEOHYNDAI.	5	3	2	11
Administrar el inventario de repuestos de las agencias garantizando que no existan faltantes y que los mismos sean sujetos a cargos por responsabilidad a sus custodios.	5	3	5	20
Realizar sugeridos de inventario en relación a las necesidades de operación.	2	3	2	8
Realizar las auditorias de control sobre valores de órdenes de despacho y recepción de mercadería.	5	3	2	11
Mantener el respaldo documental de las órdenes de entrega y guías de remisión y transferencia.	5	2	2	9
Cumplir con las condiciones físicas de área de trabajo dispuestas en el HGSI / DSEI I/II / DEPE.	5	2	2	9
Actualizar la información de pedidos y registros pendientes de procesar por repuestos.	5	3	3	14
Realizar el seguimiento y controlar la facturación y órdenes de trabajo semanalmente.	4	3	4	16
Cumplir los parámetros de marca en lo referente a políticas de Neohyundai (GARANTIAS, REPORTE CLIENTES ATENDIDOS, GESTION DE CAMPAÑAS, ETC)				0
Realizar cotizaciones y evaluaciones de repuestos por mecánica, requerimientos especiales sobre precios y márgenes especiales.	5	3	4	17
Verificar los valores de aprobaciones y ajustes de valores emitidos por la compañía en lo referente a nuestro servicio.	5	2	3	11

Gestionar los pedidos y solicitudes de repuestos a bodega matriz en base a las aprobaciones recibidas.	5	4	3	17
Gestionar ajustes, alcances y valoraciones adicionales para vehículos en proceso de reparación.	3	2	2	7
Realizar visitas periódicas a nuestros clientes para seguimiento y evaluación de unidades receptadas por mecánica.	4	2	3	10
Controlar el correcto descargo, utilización y consignación de repuestos o insumos utilizados.	4	3	2	10
Realizar la proyección y cuantificación de la producción semanal por cada segmento según aplica.	4	2	2	8
Solicitar el debido mantenimiento readecuación y cotizaciones pertinentes para equipos de taller.				0
Mantener correcta organización y optimización del espacio físico dentro de las áreas asignadas para almacenamiento cumplimentes los estándares según la rotación y clasificación de mercadería.	5	3	1	8
Realizar la documentación de respaldo necesaria para precautelar el correcto proceso de crédito para este segmento.	1	2	1	3
Realizar los pedidos programados para clientes de campañas según lo establece la marca.	1	2	2	5
Realizar las solicitudes de equipos o herramientas para el reabastecimiento o rehabilitación con las proformas respectivas.	2	4	2	10
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Segundo Nivel. **Título Requerido:** Técnico Automotriz. Ingeniero Automotriz.	Mecánica Manejo de Inventarios. Administración de repuestos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Colisiones. Aseguradoras. Atención al cliente. Repuestos. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno	
2. Compromiso con la calidad del trabajo	
3. Compromiso con la rentabilidad	
4. Integridad.	
5. Respeto	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Administrar el inventario de repuestos de las agencias garantizando que no existan faltantes y que los mismos sean sujetos a cargos por responsabilidad a sus custodios.	Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y el mercado.
Realizar el seguimiento y controlar la facturación y órdenes de trabajo semanalmente.	Capacidad de Planificación y organización Gestión y logro de objetivos
Realizar cotizaciones y evaluaciones de repuestos por mecánica, requerimientos especiales sobre precios y márgenes especiales.	Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y el mercado.
Gestionar los pedidos y solicitudes de repuestos a bodega matriz en base a las aprobaciones recibidas.	Capacidad para escuchar e informar
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

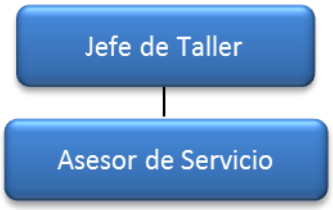
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asesor de Servicio

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Taller

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Proporcionar servicio al cliente dándole un asesoramiento adecuado para la mantención de su vehículo, supervisar las actividades realizadas en el taller y dar seguimiento al cliente para satisfacer sus necesidades.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Cumplir con las normativas de HMC/Neohyundai sobre atención al cliente.	5	2	2	9
Realizar el seguimiento de las evaluaciones HGSI y DSEI correspondiente a las tareas de atención al cliente.	5	2	2	9
Realizar la toma de citas para clientes de taller, gestionando la organización y tiempo de entrega.	5	3	3	14
Aperturar las ordenes de trabajo por vehículo receptado realizado el check list físico de cada unidad.	5	3	3	14
Realizar la consignación de repuestos, mano de obra e ítems de trabajo en la orden de trabajo.	5	3	3	14
Realizar el seguimiento diario de las órdenes de trabajo abiertas y sus justificativos.	5	3	3	14
Velar por la integridad del bien físico del cliente dentro de las instalaciones de Autohyun.	5	2	3	11
Comunicar oportunamente a los clientes variaciones en la negociación y precio de los servicios ofertados.	5	2	2	9
Mantener la oferta y la exhibición de productos complementarios en la zona de atención al cliente.	5	2	2	9
Realizar el seguimiento de las inconsistencias detectadas en el CALL CENTER sobre el servicio realizado.	4	2	2	8
Registrar los clientes atendidos en la plataforma de SIA_NEOHYUNDAI, según lo establece la marca.	5	2	2	9
Retroalimentar la información al Jefe de Taller sobre inconsistencias en la reparación u órdenes de trabajo de clientes	5	3	2	11

Realizar la documentación de respaldo necesaria para precautelar el correcto proceso de crédito para este segmento.	4	2	2	8
Realizar la entrega de los vehículos cumplimento el planteamiento de Marca sobre explicación y entrega de componentes reemplazados.	5	3	2	11
Realizar reportes según establece Autohyun o Neohyundai para casos de clientes especiales o reclamos de atención.	2	2	3	8
Realizar periódicamente el seguimiento de las proformas emitidas por taller sobre reparaciones o servicios complementarios.	5	3	2	11
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Ingeniero Automotriz.	Mecánica. Administración de repuestos. Administración de empresas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Colisiones. Aseguradoras. Atención al cliente. Manejo de personal. Logística. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Realizar la toma de citas para clientes de taller, gestionando la organización y tiempo de entrega.	Capacidad de planificación y organización

	Capacidad para escuchar e informar
Aperturar las ordenes de trabajo por vehículo receptado realizado el check list físico de cada unidad.	Pensamiento Analítico
	Capacidad para escuchar e informar
Realizar la consignación de repuestos, mano de obra e ítems de trabajo en la orden de trabajo.	Conocimiento de la Industria y el mercado
Realizar el seguimiento diario de las órdenes de trabajo abiertas y sus justificativos.	Iniciativa - Proactividad
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

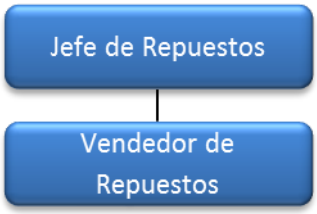
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Vendedor de repuestos

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Realizar la venta de repuestos así como el correcto almacenamiento y recepción y despacho de los mismos siguiendo los lineamientos establecidos por NEOHYUDAI.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar el correcto almacenamiento y recepción de mercadería según estipula HMC_NEOHYUNDAI.	4	3	3	13
Realizar periódicamente el seguimiento de las proformas emitidas por repuestos sobre cotizaciones o solicitudes.	4	4	2	12
Realizar el cuadro de control de las ventas perdidas por mostrador con las acotaciones necesarias.	2	2	2	6
Solicitar los repuestos para la venta con los documentos de soporte sobre anticipos o reservas de producto.	5	2	2	9
Realizar el despacho de repuestos a órdenes de trabajo para casos especiales.	5	3	2	11
Mantener actualizada la base de datos de clientes atendidos por mostrador así como las ventas por producto en este segmento.	1	2	2	5
Realizar periódicamente el abastecimiento de las zonas de exhibición para servicio y repuestos.	5	2	1	7
Realizar reportes según establece Autohyun o Neohyundai para casos de clientes especiales o reclamos de atención.	3	2	2	7
Realizar el reporte de devoluciones de mercadería defectuosa o con problemas.	3	3	1	6

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.			
PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: **Título Requerido:**		**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:**
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno			
2. Compromiso con la calidad del trabajo			
3. Compromiso con la rentabilidad			
4. Integridad.			
5. Respeto			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Actividades Esenciales.			**Competencias.**
Realizar el correcto almacenamiento y recepción de mercadería según estipula HMC_NEOHYUNDAI.			Pensamiento Analítico
Realizar periódicamente el seguimiento de las proformas emitidas por repuestos sobre cotizaciones o solicitudes.			Iniciativa - Proactividad
Solicitar los repuestos para la venta con los documentos de soporte sobre anticipos o reservas de producto.			Orientación al cliente interno y externo Conocimiento de la industria y el mercado
Realizar el despacho de repuestos a órdenes de trabajo para casos especiales.			Iniciativa - Proactividad
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Profesiograma			
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.			

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Cajero/a

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, transferencias y otros documentos de valor.	5	3	2	11
Elaborar las facturas (talleres, vehículos, administrativas, recibos de caja, etc.)	5	2	2	9
Realizar informes (tarjetas de crédito y cierre de caja)	5	2	3	11
Manejar y Coordinar el archivo de documentos (cierres de caja y carpetas de clientes)	2	3	3	11
Manejar ingreso de facturas de repuestos.	5	3	3	14
Atender a los clientes.	5	2	2	9
Manejar Caja Chica.	4	2	2	8
Ingresar pagos en el sistema (Latinium)	5	2	1	7
Apoyar a las otras cajas cuando sea necesario.	2	2	2	6
Solicitar las confirmaciones por transferencias y depósitos de cada cliente.	4	2	2	8
Atender llamadas telefónicas referentes al cargo.	5	2	2	9
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Contable.	Contabilidad.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año **Especificidad de la Experiencia:** Servicio al cliente. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, transferencias y otros documentos de valor.	Orientación al cliente interno y externo
Realizar informes (tarjetas de crédito y cierre de caja)	Capacidad para escuchar e informar
Manejar y Coordinar el archivo de documentos (cierres de caja y carpetas de clientes)	Iniciativa - Proactividad
Manejar ingreso de facturas de repuestos.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Cajero/a

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, transferencias y otros documentos de valor.	5	3	2	11
Elaborar las facturas (talleres, vehículos, administrativas, recibos de caja, etc.)	5	2	2	9
Realizar informes (tarjetas de crédito y cierre de caja)	5	2	3	11
Manejar y Coordinar el archivo de documentos (cierres de caja y carpetas de clientes)	2	3	3	11
Manejar ingreso de facturas de repuestos.	5	3	3	14
Atender a los clientes.	5	2	2	9
Manejar Caja Chica.	4	2	2	8
Ingresar pagos en el sistema (Latinium)	5	2	1	7
Apoyar a las otras cajas cuando sea necesario.	2	2	2	6
Solicitar las confirmaciones por transferencias y depósitos de cada cliente.	4	2	2	8
Atender llamadas telefónicas referentes al cargo.	5	2	2	9
Enviar informe de papeletas originales de depósitos del banco.				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Contable.	Contabilidad.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año **Especificidad de la Experiencia:** Servicio al cliente. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, transferencias y otros documentos de valor.	Orientación al cliente interno y externo
Realizar informes (tarjetas de crédito y cierre de caja)	Capacidad para escuchar e informar
Manejar y Coordinar el archivo de documentos (cierres de caja y carpetas de clientes)	Iniciativa - Proactividad
Manejar ingreso de facturas de repuestos.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

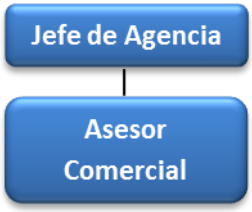
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asesor Comercial Pesados

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Proporcionar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, dar seguimiento, fidelizar a los clientes y cumplir con las metas trazadas por el departamento de ventas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Atender a los clientes para la venta de camiones.	5	2	4	13
Ingresar y dar seguimiento de la información de los clientes en el SIA.	5	2	3	11
Realizar la gestión para la negociación y cierre.	5	2	4	13
Entregar los vehículos luego de haber cumplido todo el procedimiento establecido por la empresa (aprobación de crédito, venta de vehículo usado, SIA, UAF, pre factura, factura y activación satelital)	5	3	3	14
Realizar la gestión para ventas de flotas y firmas de convenios.	1	2	3	7
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Automotriz.	Mecánica básica. Políticas financieras. Técnicas de Ventas. Técnicas de negociación y cierre de ventas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Servicio al cliente. Ventas. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Atender a los clientes para la venta de vehículos.	Orientación al cliente interno y externo Conocimiento de la industria y el mercado
Ingresar y dar seguimiento de la información de los clientes en el Sistema de prospección.	Iniciativa - Proactividad
Realizar la gestión para la negociación y cierre.	Negociación Gestión y logro de objetivos
Entregar los vehículos luego de haber cumplido todo el procedimiento establecido por la empresa (aprobación de crédito, venta de vehículo usado, SIA, UAF, pre factura, factura y activación satelital)	Conocimiento de la industria y el mercado

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

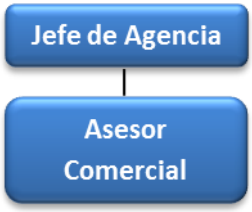
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asesor Comercial Livianos

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Proporcionar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, dar seguimiento, fidelizar a los clientes y cumplir con las metas trazadas por el departamento de ventas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Atender a los clientes para la venta de vehículos.	5	2	4	13
Ingresar y dar seguimiento de la información de los clientes en el Sistema de prospección.	5	2	3	11
Realizar la gestión para la negociación y cierre.	5	2	4	13
Entregar los vehículos luego de haber cumplido todo el procedimiento establecido por la empresa (aprobación de crédito, venta de vehículo usado, SIA, UAF, pre factura, factura y activación satelital)	5	3	3	14
Realizar la gestión para ventas de flotas y firmas de convenios.	1	2	3	7
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Automotriz.	Mecánica básica. Políticas financieras. Técnicas de Ventas. Técnicas de negociación y cierre de ventas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Servicio al cliente. Ventas. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Atender a los clientes para la venta de vehículos.	Orientación al cliente interno y externo Conocimiento de la industria y el mercado
Ingresar y dar seguimiento de la información de los clientes en el Sistema de prospección.	Iniciativa - Proactividad
Realizar la gestión para la negociación y cierre.	Negociación Gestión y logro de objetivos
Entregar los vehículos luego de haber cumplido todo el procedimiento establecido por la empresa (aprobación de crédito, venta de vehículo usado, SIA, UAF, pre factura, factura y activación satelital)	Conocimiento de la industria y el mercado

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente de PDI

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Accionar su gestión en pro de la oportuna, eficiente y eficaz para completar el proceso de PDI entre la empresa y el cliente.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Ser el responsable de la preparación de los vehículos de showroom interior, exterior y vehículos nuevos a ser entregados a los clientes cumpliendo con los parámetros especificados por la marca.	3	3	3	12
Ser responsable del perfecto estado e imagen del área de exposición de los vehículos así como de los vehículos que se exponen, limpieza, orden y ubicación.	5	3	2	11
Ser responsable de reportar los problemas en las unidades tanto las de llegada como las de entrega.	4	2	3	10
Apoyar en el traslado de las unidades, el transporte de las mismas de ciudad a ciudad.	5	3	3	14
Recibir la capacitación para proporcionar una explicación técnica básica al momento de la entrega del vehículo al cliente.	4	2	3	10
Informar de los pormenores de vehículo siniestrados que forman parte de nuestro Stock de vehículos.	5	2	2	9
Llevar un control de la gasolina, batería y líquidos de unidades en patio, informar cómo llegan, aquellas que son transportadas internamente.	5	3	3	14
Gestionar el perfecto estado de los vehículos que serán utilizados en el test drive.	2	3	2	8
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Automotriz	Mecánica básica.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** Tipo B **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año. **Especificidad de la Experiencia:** Logística Manejo de Inventarios **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Ser el responsable de la preparación de los vehículos de showroom interior, exterior y vehículos nuevos a ser entregados a los clientes cumpliendo con los parámetros especificados por la marca.	Iniciativa - Proactividad
Ser responsable del perfecto estado e imagen del área de exposición de los vehículos así como de los vehículos que se exponen, limpieza, orden y ubicación.	Iniciativa - Proactividad
Apoyar en el traslado de las unidades, el transporte de las mismas de ciudad a ciudad.	Trabajo en equipo
Llevar un control de la gasolina, batería y líquidos de unidades en patio, informar cómo llegan, aquellas que son transportadas internamente.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

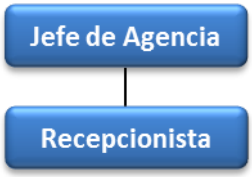
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Recepcionista

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Atender al cliente con calidez para satisfacer sus necesidades, brindarle información y una experiencia de confort al momento de ingresar a la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Atender al cliente, receptando y efectuando llamadas telefónicas, para direccionarlas a su destinatario.	5	3	3	14
Atender al cliente en Showroom, proporcionándoles información y direccionándolos al área requerida.	5	3	2	11
Recibir mensajes dejados por los clientes y proveedores, trasmitiéndolos al destinatario.	5	3	2	11
Designar turnos a los asesores comerciales.	5	3	1	8
Controlar PDI.	5	2	2	9
Controlar la limpieza del Showroom.	5	2	2	9
Receptar y entregar valija registrando la entrega.	5	3	2	11
Elaborar documentos que se soliciten por parte del jefe de Agencia.	4	3	2	10
Elaborar certificados para los clientes.	5	2	2	9
Manejar adecuadamente documentos importantes direccionándolos a sus destinatarios.	5	3	1	8
Cumplir con las normativas del HGSI / DSEI sobre parámetros de la marca.	5	2	2	9
Realizar el direccionamiento y registro de información telefónica de talleres y repuestos a quien corresponda.	4	3	2	10

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.			
PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller en ciencias generales	Excel, Word y Power Point	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** Tipo B **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Atención al cliente **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno			
2. Compromiso con la calidad del trabajo			
3. Compromiso con la rentabilidad			
4. Integridad.			
5. Respeto			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Actividades Esenciales.			**Competencias.**
Atender al cliente, receptando y efectuando llamadas telefónicas, para direccionarlas a su destinatario.			Orientación al cliente interno y externo
Atender al cliente en Showroom, proporcionándoles información y direccionándolos al área requerida.			Orientación al cliente interno y externo Capacidad para escuchar e informar
Recibir mensajes dejados por los clientes y proveedores, trasmitiéndolos al destinatario.			Orientación al cliente interno y externo Capacidad para escuchar e informar
Receptar y entregar valija registrando la entrega.			Iniciativa - Proactividad
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Profesiograma			
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.			

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Recepcionista JTM

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia JTM

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Atender al cliente con calidez para satisfacer sus necesidades, brindarle información y una experiencia de confort al momento de ingresar a la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Atender al cliente, receptando y efectuando llamadas telefónicas, para direccionarlas a su destinatario.	5	3	3	14
Atender al cliente en Showroom, proporcionándoles información y direccionándolos al área requerida.	5	3	2	11
Recibir mensajes dejados por los clientes y proveedores, trasmitiéndolos al destinatario.	5	3	2	11
Designar turnos a los asesores comerciales.	5	3	1	8
Controlar PDI.	5	2	2	9
Controlar la limpieza del Showroom.	5	2	2	9
Receptar y entregar valija registrando la entrega.	5	3	2	11
Elaborar documentos que se soliciten por parte del jefe de Agencia.	4	3	2	10
Elaborar certificados para los clientes.	5	2	2	9
Manejar adecuadamente documentos importantes direccionándolos a sus destinatarios.	5	3	1	8
Realizar reporte de valija mensual.	2	3	2	8
Realizar control y reporte de flujo de clientes.	5	2	2	9
Agendar citas, pasar llamadas y dar apoyo en garantías. (Talleres)	4	3	2	10
Receptar facturas y cuadro de proveedores desde la recepción.	5	2	2	9
Cumplir con las normativas del HGSI / DSEI sobre parámetros de la marca.	5	2	2	9
Realizar el direccionamiento y registro de información telefónica de talleres y repuestos a quien corresponda.	4	3	2	10

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller en ciencias generales	Excel, Word y Power Point	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** Tipo B **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Atención al cliente **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Atender al cliente, receptando y efectuando llamadas telefónicas, para direccionarlas a su destinatario.	Orientación al cliente interno y externo
Atender al cliente en Showroom, proporcionándoles información y direccionándolos al área requerida.	Orientación al cliente interno y externo Capacidad para escuchar e informar
Recibir mensajes dejados por los clientes y proveedores, trasmitiéndolos al destinatario.	Orientación al cliente interno y externo Capacidad para escuchar e informar
Receptar y entregar valija registrando la entrega.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Técnico Electromecánico Livianos

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Taller

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Realizar los mantenimientos y reparaciones de los vehículos de acuerdo con las políticas de fábrica y del concesionario manteniendo la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar las reparaciones mecánicas cumpliendo los estándares establecidos de la marca para el segmento de livianos.	2	3	5	17
Realizar los mantenimientos cumpliendo con los estándares establecidos de la marca para el segmento de livianos.	5	4	4	21
Realizar el control y limpieza del área de trabajo asignada.	5	3	2	11
Realizar el seguimiento de las horas facturas en taller.	3	2	1	5
Realizar el seguimiento de las capacitaciones del sistema CCC de Hyundai para los niveles EXPERTO MASTER Y CERTIFICADO.	1	2	3	7
Realizar el registro de actividades y tiempos en el sistema SIA de talleres.	5	2	2	9
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	5	3	2	11
Realizar el registro de actividades de control del sistema HGSI.	5	2	2	9
Reportar las anormalidades detectadas dentro del área de trabajo.	4	2	3	10
Realizar el control de herramientas y equipos de uso personal y común del concesionario.	5	2	2	9
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** Ing. Automotriz	Mecánica Automotriz Electricidad y electrónica Diagramas eléctricos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Diagnóstico eléctrico/electrónico y mecánico. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar las reparaciones mecánicas cumpliendo los estándares establecidos de la marca para el segmento de livianos.	Pensamiento Analítico Resolución de problemas
Realizar los mantenimientos cumpliendo con los estándares establecidos de la marca para el segmento de livianos.	Pensamiento Analítico Orientación a los resultados con calidad
Realizar el control y limpieza del área de trabajo asignada.	Iniciativa - Proactividad
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

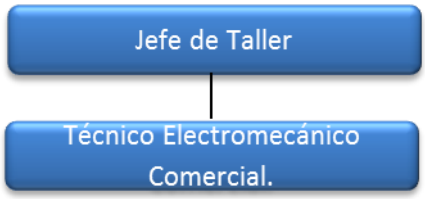
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Técnico Electromecánico Comercial

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Taller

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Realizar los mantenimientos y reparaciones de los vehículos de acuerdo con las políticas de fábrica y del concesionario manteniendo la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar las reparaciones mecánicas cumpliendo los estándares establecidos de la marca para el segmento de comerciales.	2	3	5	17
Realizar los mantenimientos cumpliendo con los estándares establecidos de la marca para el segmento de comerciales.	5	4	4	21
Realizar el control y limpieza del área de trabajo asignada.	5	3	2	11
Realizar el seguimiento de las horas facturas en taller.	3	2	1	5
Realizar el seguimiento de las capacitaciones del sistema CCC de Hyundai para los niveles EXPERTO MASTER Y CERTIFICADO.	1	2	3	7
Realizar el registro de actividades y tiempos en el sistema SIA de talleres.	5	2	2	9
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	5	3	2	11
Realizar el registro de actividades de control del sistema HGSI.	5	2	2	9
Reportar las anormalidades detectadas dentro del área de trabajo.	4	2	3	10
Realizar el control de herramientas y equipos de uso personal y común del concesionario.	5	2	2	9

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** Ing. Automotriz	Mecánica Automotriz Electricidad y electrónica Diagramas eléctricos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Diagnóstico eléctrico/electrónico y mecánico. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar las reparaciones mecánicas cumpliendo los estándares establecidos de la marca para el segmento de comerciales.	Pensamiento Analítico Resolución de problemas
Realizar los mantenimientos cumpliendo con los estándares establecidos de la marca para el segmento de comerciales.	Pensamiento Analítico Orientación a los resultados con calidad
Realizar el control y limpieza del área de trabajo asignada.	Iniciativa - Proactividad
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Técnico de Carrocería

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Taller de Colisiones

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Enderezar compactos, chasis y todo lo respectivo a carrocerías para continuar con los procesos en la reparación del vehículo y obtener un acabado óptimo.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar las reparaciones en carrocería cumpliendo los estándares establecidos de la marca para el segmento de livianos, comerciales y multimarca.	5	3	4	17
Realizar el control y limpieza del área de trabajo asignada.	5	2	1	7
Realizar el seguimiento de las horas facturas en taller.	4	2	2	8
Realizar el seguimiento de las capacitaciones del sistema CCC de Hyundai para los niveles EXPERTO MASTER Y CERTIFICADO.	1	2	3	7
Realizar el registro de actividades y tiempos en el sistema SIA de talleres.	5	2	3	11
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	5	3	3	14
Realizar el registro de actividades de control del sistema HGSI.	5	2	2	9
Reportar las anormalidades detectadas dentro del área de trabajo.	5	3	4	17
Realizar el control de herramientas y equipos de uso personal y común del concesionario.	5	2	2	9
Realizar la solicitud de abastecimiento de materiales para el área de trabajo como cabina de Pintura, equipos de suelda y enderezado.	4	3	3	13
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Técnico Automotriz.	Mecánica Automotriz. Manejo de herramientas de colisiones. Procedimiento para enderezado de chasis y compactos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 3 años. **Especificidad de la Experiencia:** Valoración de colisiones Enderezado de chasis y compactos. Soldadura por puntos. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Realizar las reparaciones en carrocería cumpliendo los estándares establecidos de la marca para el segmento de livianos, comerciales y ultimara.	Trabajo en equipo Resolución de problemas
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	Iniciativa - Proactividad
Reportar las anormalidades detectadas dentro del área de trabajo.	Capacidad para escuchar e informar
Realizar la solicitud de abastecimiento de materiales para el área de trabajo como cabina de Pintura, equipos de suelda y enderezado.	Establecimiento de prioridades

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

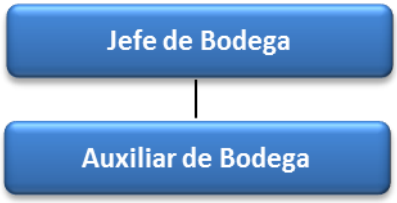
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Auxiliar de Bodega

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Recibir, almacenar y administrar los repuestos de manera ordenada para facilitar la entrega de los mismos al personal de taller y a las diferentes agencias que los soliciten.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Recibir y almacenar los repuestos de vehículos comprobando la calidad, cantidad y demás especificaciones solicitadas en la guía de remisión entregada para almacenarlos coordinando con el personal de repuestos.	5	3	3	14
Despachar repuestos al área de talleres.	5	3	3	14
Despachar repuestos a los diferentes puntos de distribución vía transferencia entre agencias.	5	3	3	14
Participar activamente en la toma física de inventarios, de acuerdo a las disposiciones emitidas.	1	3	3	10
Realizar proformas para siniestros.	5	3	2	11
Consolidar pedidos tanto para talleres como para colisiones para una posterior aprobación del jefe inmediato.	5	3	3	14
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Técnico Automotriz.	Mecánica Automotriz.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año. **Especificidad de la Experiencia:** Manejo de Catálogos de repuestos. Manejo de procesos. Manejo de Inventarios. Administración de bodega. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Recibir y almacenar los repuestos de vehículos comprobando la calidad, cantidad y demás especificaciones solicitadas en la guía de remisión entregada para almacenarlos coordinando con el personal de repuestos.	Pensamiento Analítico
Despachar repuestos al área de talleres.	Iniciativa - Proactividad
Despachar repuestos a los diferentes puntos de distribución vía transferencia entre agencias.	Trabajo en equipo
Consolidar pedidos tanto para talleres como para colisiones para una posterior aprobación del jefe inmediato.	Establecimiento de prioridades

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Auxiliar de Limpieza

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Atender al cliente con calidez para satisfacer sus necesidades, brindarle información y una experiencia de confort al momento de ingresar a la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar la limpieza de todas las áreas de la agencia.	5	2	2	9
Apoyar en las diferentes actividades solicitadas dentro de la empresa como sacar copias, escanear documentos, facilitar insumos de oficina, etc.	5	3	2	11
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller en ciencias generales.	Paquete Office. Manejo de base de datos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** N/R **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar la limpieza de todas las áreas de la agencia.	Iniciativa - Proactividad
Apoyar en las diferentes actividades solicitadas dentro de la empresa como sacar copias, escanear documentos, facilitar insumos de oficina, etc.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Servicios Varios

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Colaborar con el personal de la empresa en diferentes actividades que sean requeridas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Colaborar con el personal de las oficinas sacando copias, escaneando documentos, alimentando la impresora y en servicios varios que sean solicitados.	5	2	2	9
Proporcionar elementos para la limpieza y de oficina en general a los diferentes destinatarios que lo soliciten.	5	3	2	11
Repartir valija a su respectivo destinatario.	5	3	2	11

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller en ciencias generales.	Paquete Office. Manejo de base de datos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** N/R **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Colaborar con el personal de las oficinas sacando copias, escaneando documentos, alimentando la impresora y en servicios varios que sean solicitados.	Iniciativa - Proactividad
Proporcionar elementos para la limpieza y de oficina en general a los diferentes destinatarios que lo soliciten.	Iniciativa - Proactividad
Repartir valija a su respectivo destinatario.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

	MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS AUTOHYUN S.A. 2016	Revisión No. : 1
	TALENTO HUMANO	Hoja

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Lavador de Vehículos

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Taller

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Lavar los automóviles nuevos, de taller y los que requiera la empresa para lograr una óptima satisfacción del cliente con una actitud proactiva.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar la limpieza de vehículos cumpliendo los estándares establecidos de la marca.	5	2	3	11
Realizar la solicitud de insumos y su reposición.	4	2	2	8
Llevar el registro de reprocesos por limpieza.	5	2	2	9
Reportar irregularidades de vehículos que ingresan al área con daños externos o internos.	4	3	2	10
Mantener un registro custodio de artículos personales verificados con la orden de trabajo.	5	2	1	7
Realizar el registro de actividades y tiempos en el sistema SIA de talleres.	5	2	2	9
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	5	2	1	7
Realizar el registro de actividades de control del sistema HGSI.	4	2	2	8
Reportar las anormalidades detectadas dentro del área de trabajo.	5	2	1	7
Realizar el control de herramientas y equipos de uso personal y común del concesionario.	5	2	1	7

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Educación Básica **Título Requerido:** N/R	Mecánica Automotriz básica.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** N/R **Especificidad de la Experiencia:** N/R **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar el lavado y limpieza de vehículos cumpliendo los estándares establecidos de la marca.	Iniciativa - Proactividad
Llevar el registro de reprocesos por limpieza.	Iniciativa - Proactividad
Reportar irregularidades de vehículos que ingresan al área con daños externos o internos.	Iniciativa - Proactividad
Realizar el registro de actividades y tiempos en el sistema SIA de talleres.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Colorista Bodeguero

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Elaborar el color solicitado por el taller de pintura cumpliendo los estándares establecidos de la marca.	5	3	3	14
Realizar las reparaciones en carrocería (macillar, fondear, enmascarar, etc.) cumpliendo los estándares establecidos de la marca.	5	2	2	9
Llevar el inventario de los insumos de pintura.	2	3	3	11
Realizar la solicitud de abastecimiento de materiales para el área de pintura	4	4	2	12
Realizar la limpieza (lavado) de los vehículos que salen de un proceso de pintura cumpliendo con los estándares establecidos de la marca.	5	2	1	7
Realizar el control y limpieza del área de trabajo asignada	5	2	1	7
Realizar el seguimiento de las horas facturadas en taller.	3	2	1	5
Realizar el correcto cuidado y custodio de las unidades ingresadas en el taller.	5	2	1	7
Reportar las anormalidades detectadas dentro del área de trabajo.	4	2	2	8
Realizar el registro de actividades y tiempos en el sistema SIA de talleres.	5	2	1	7
Realizar el control de herramientas y equipos de uso personal y del concesionario.	5	2	1	7
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Educación Básica **Título Requerido:** N/R	Mecánica Automotriz básica.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** N/R **Especificidad de la Experiencia:** N/R **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Elaborar el color solicitado por el taller de pintura cumpliendo los estándares establecidos de la marca.	Orientación a los resultados con calidad
Realizar las reparaciones en carrocería (macillar, fondear, enmascarar, etc.) cumpliendo los estándares establecidos de la marca.	Resolución de Problemas
Llevar el inventario de los insumos de pintura.	Pensamiento Analítico
Realizar la solicitud de abastecimiento de materiales para el área de pintura.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Gestor de Matriculas / Mensajero

DEPARTAMENTO: Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe de Agencia

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Realizar todos los trámites operativos necesarios, en las instituciones respectivas, tendientes a la obtención de las matrículas y placas de los vehículos nuevos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar depósitos de dinero ingresado a caja.	5	3	2	11
Realizar el proceso operativo de matriculación de vehículos, en las oficinas de la comisión de tránsito, para obtener matrículas y placas en tiempos y fechas requeridas.	5	3	3	14
Realizar servicio de mensajería entregando y recibiendo todo tipo de documentación, interna y externa al destinatario final.	5	3	3	14
Realizar los trámites bancarios requeridos por la Compañía, tanto de documentos como en efectivo.	5	3	3	14
Efectuar pagos de servicios varios de la Compañía a las diferentes Instituciones, en base a las planillas y formularios con la finalidad de liquidar el compromiso.	4	3	2	10
Entregar y recibir retenciones y cobro de cartera.	4	2	2	8
Entregar facturas de los talleres de AUTOHYUN a las aseguradoras.	4	2	2	8
Realizar las distintas actividades designadas por los Jefes o Gerentes de la empresa.	4	3	3	13
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Educación Básica **Título Requerido:** N/R	Manual de procedimientos de la ANT. Trámites bancarios. Conocimiento de la ciudad e instituciones públicas y privadas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año. **Especificidad de la Experiencia:** Trámites y procedimientos de la ANT. Trámites bancarios. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar el proceso operativo de matriculación de vehículos, en las oficinas de la comisión de tránsito, para obtener matrículas y placas en tiempos y fechas requeridas.	Iniciativa - Proactividad
Realizar servicio de mensajería entregando y recibiendo todo tipo de documentación, interna y externa al destinatario final.	Iniciativa - Proactividad
Realizar los trámites bancarios requeridos por la Compañía, tanto de documentos como en efectivo.	Iniciativa - Proactividad
Realizar las distintas actividades designadas por los Jefes o Gerentes de la empresa.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

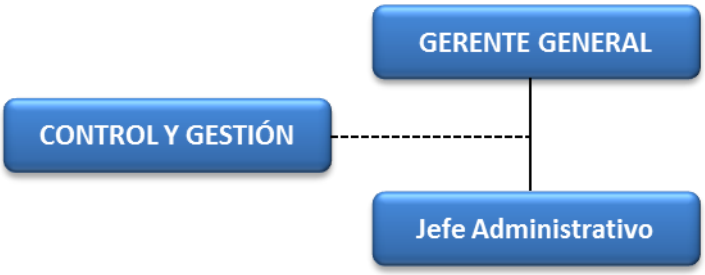
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe Administrativo

DEPARTAMENTO: Administración

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Controlar los procesos de ventas, administrativos y operativos correspondientes a las agencias, cumpliendo con los presupuestos indicados en el plan financiero a fin de alcanzar sus objetivos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Planificar, dirigir y ejecutar las políticas administrativas de la empresa en coordinación con la Gerencia General y la Jefatura Financiera.	5	4	4	21
Asesorar a la Gerencia General en lo referente a procedimientos políticas administrativas para el manejo eficiente del recurso humano y material de la empresa.	1	2	4	9
Coordinar el Control de los inventarios y uso de activos fijos de la empresa.	1	2	4	9
Supervisar y controlar la contratación de servicios con terceros, de manera que no afecten los intereses de la empresa.	5	4	3	17
Elaborar y Controlar el Presupuesto de gastos de las agencias, consumo de materiales y otros en coordinación con la Jefatura Financiera acorde al presupuesto.	1	4	3	13
Ordenar e inspeccionar las agencias para establecer el estado de los bienes y sugerir medidas de seguridad.	4	3	3	13
Coordinar la adquisición de bienes, materiales, suministros y otros de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa.	5	4	3	17
Llevar el control de pólizas de seguros y sus vigencias en coordinación de la Jefatura Financiera.	2	2	3	8
Velar por el pago oportuno de las obligaciones que tiene la empresa con los organismos de control (permisos operativos, impuestos, matriculaciones, etc.)	5	4	4	21
Coordinar con la Gerencia Comercial la limpieza, mantenimiento y presentación del showroom.	4	2	2	8
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.	
F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**
Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.	

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero en Finanzas. Economista Ingeniero Comercial. Ingeniero Automotriz.	Sistemas comerciales. Sistemas administrativos. Marco legal.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Gestión Administrativa y comercial y automotriz. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Planificar, dirigir y ejecutar las políticas administrativas de la empresa en coordinación con la Gerencia General y la Jefatura Financiera.	Capacidad de planificación y organización. Calidad y mejora continua
Supervisar y controlar la contratación de servicios con terceros, de manera que no afecten los intereses de la empresa.	Pensamiento analítico Manejo de Conflictos
Coordinar la adquisición de bienes, materiales, suministros y otros de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa.	Pensamiento analítico

Velar por el pago oportuno de las obligaciones que tiene la empresa con los organismos de control (permisos operativos, impuestos, matriculaciones, etc.)	Capacidad de planificación y organización.

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Administrativo

DEPARTAMENTO: Administración

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Establecer el Modelo Comercial que permita la Gestión de los Recursos generados por vía de los medios y fines correspondientes, y permitir el desarrollo de las Políticas desarrolladas por la Gerencia Sucursal.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Reportar venta de materiales reciclados de la/s Agencia/s a su cargo.	2	1	1	3
Velar por el pago oportuno de las obligaciones que tiene la empresa con los organismos de control (permisos operativos, impuestos, matriculaciones, etc.) de la/s Agencia/s a su cargo.	2	5	2	12
Controlar y gestionar la compra de activos, mantenimientos, materiales, suministros e insumos para la/s Agencia/s a su cargo.	2	2	2	6
Controlar la limpieza y mantenimientos generales de la/s Agencia/s a su cargo.	5	2	2	9
Manejar y realizar reportes de 3 cajas chicas (administrativa, colisiones y agua).	5	2	2	9
Controlar y reportar asistencia, horas extras, ingresos y salidas de personal de la/s Agencia/s a su cargo.	5	1	2	7
Entregar pagos a proveedores.	3	2	2	7
Llevar el control de pólizas de seguros y trámites de incidentes en coordinación con la Jefatura Financiera.	1	2	2	5
Elaborar y Controlar el Presupuesto de gastos de la/s Agencia/s a su cargo, consumo de materiales, insumos, servicios básicos y otros en coordinación con la Jefatura Administrativa.	2	2	2	6
Coordinar el Control de los inventarios y uso de activos fijos de la empresa.	5	2	2	9
Realizar el reporte, control, seguimiento y gestión de trámites legales, empleados, clientes y entidades de control.	1	2	2	5

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.	
F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**
Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.	

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Financiero. Economista. Ingeniero Comercial	Sistemas comerciales. Sistemas administrativos. Marco legal.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año. **Especificidad de la Experiencia:** Gestión Administrativa y comercial. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Velar por el pago oportuno de las obligaciones que tiene la empresa con los organismos de control (permisos operativos, impuestos, matriculaciones, etc.) de la/s Agencia/s a su cargo.	Capacidad de Planificación y Organización.
Controlar la limpieza y mantenimientos generales de la/s Agencia/s a su cargo.	Iniciativa - Proactividad
Manejar y realizar reportes de 3 cajas chicas (administrativa, colisiones y agua).	Iniciativa - Proactividad
Coordinar el Control de los inventarios y uso de activos fijos de la empresa.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

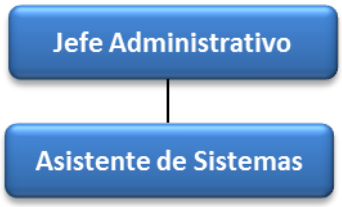
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente de Sistemas

DEPARTAMENTO: Administración

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Dar soporte a todos los usuarios de los equipos informáticos, mantener todos los equipos correctamente actualizados y configurados para evitar dificultades y facilitar los procesos de los diferentes usuarios.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Dar soporte a los usuarios de los equipos informáticos.	5	3	3	14
Reparar y dar mantenimiento a todos los equipos informáticos.	4	3	3	13
Cotizar equipos informáticos y suministros varios.	4	3	2	10
Gestionar reparación de puntos y enlaces de la red con los proveedores.	2	4	3	14
Gestionar controlar y reportar el inventario de equipos informáticos de la empresa.	1	2	3	7
Gestionar en coordinación con la Jefatura Administrativa los contratos con empresas que brinden servicios informáticos (internet, enlaces, etc.) aplicando políticas de ahorro.	4	3	2	10
Gestionar renovación de licencias para los equipos informáticos de la empresa.	1	4	2	9
Ser responsable de la creación y depuración de cuentas de los empleados (usuarios, correos, etc.) en coordinación con el departamento de Talento Humano y el departamento Administrativo.	4	3	3	13

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Técnico en Análisis de Sistemas	Hardware y Software Manejo de Redes Reparación y Mantenimiento	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año. **Especificidad de la Experiencia:** Manejo de Redes. Reparación y Mantenimiento. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Dar soporte a los usuarios de los equipos informáticos.	Resolución de problemas
Reparar y dar mantenimiento a todos los equipos informáticos.	Resolución de problemas
Gestionar reparación de puntos y enlaces de la red con los proveedores.	Resolución de problemas
Ser responsable de la creación y depuración de cuentas de los empleados (usuarios, correos, etc.) en coordinación con el departamento de Talento Humano y el departamento Administrativo.	Orientación al cliente interno y externo

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Mensajero

DEPARTAMENTO: Administración

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar labores de mensajería, llevando y trayendo documentación, realizando trámites bancarios y cancelando pagos por servicios varios.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar servicio de mensajería entregando y recibiendo todo tipo de documentación, interna y externa al destinatario final.	5	3	3	14
Realizar los trámites bancarios requeridos por la Compañía, tanto de documentos como en efectivo.	5	3	3	14
Efectuar pagos de servicios varios de la Compañía a las diferentes Instituciones, en base a las planillas y formularios con la finalidad de liquidar el compromiso.	4	3	2	10
Entregar y recibir retenciones y cobro de cartera.	4	2	2	8
Entregar facturas de los talleres de AUTOHYUN a las aseguradoras.	4	2	2	8
Realizar las distintas actividades designadas por los Jefes o Gerentes de la empresa.	4	3	3	13

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller en ciencias generales.	Trámites bancarios. Conocimiento de la ciudad e instituciones públicas y privadas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** Moto/Tipo A **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Rutas y trámites bancarios. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar servicio de mensajería entregando y recibiendo todo tipo de documentación, interna y externa entregándola en óptimas condiciones al destinatario final.	Establecimiento de Prioridades
Realizar los trámites bancarios requeridos por la Compañía, tanto de documentos como en efectivo.	Iniciativa - Proactividad
Efectuar pagos de servicios varios de la Compañía a las diferentes Instituciones, en base a las planillas y formularios con la finalidad de liquidar el compromiso.	Iniciativa - Proactividad
Realizar las distintas actividades designadas por los Jefes o Gerentes de la empresa.	Establecimiento de Prioridades

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

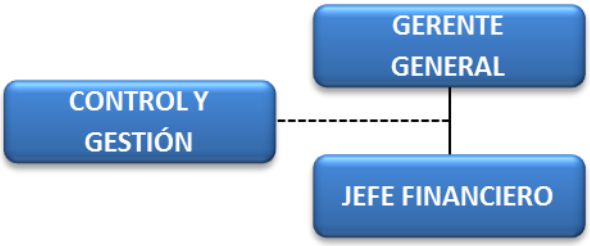
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe Financiero

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

El Jefe Financiero será responsable del manejo de todos los procesos financieros de la organización y en consecuencia de la correcta administración de los recursos de la compañía, los controles y el seguimiento al plan de ingresos que se deriva del plan comercial y el Plan estratégico de la compañía.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Analizar los aspectos financieros de las decisiones administrativas.	5	2	2	9
Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).	1	3	2	7
Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.	1	3	3	10
Gestionar la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para comercializar sus productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.	2	4	3	14
Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.	2	3	3	11
Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos, costos y gastos.	2	3	3	11
Controlar costos de venta, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.	2	3	3	11

Elaborar proyecciones de las necesidades de efectivo para el correcto funcionamiento del negocio.	4	3	3	13
Interactuar con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.	1	3	3	10
Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.	1	4	4	17
Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.	2	2	3	8
Supervisar la parte contable y financiera del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles en coordinación con la Gerencia Comercial.	2	4	3	14
Supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.	2	3	2	8
Manejar la relación con auditoria externa.	1	4	3	13
Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones, etc.)	4	3	2	10
Elaborar reportes financieros y de ventas para la Gerencia General.	3	3	2	9
Ser parte activa de la implementación de las recomendaciones de auditoria.	1	2	3	7
Realizar los pagos oportunos de los vencimientos con instituciones financieras, proveedores, SRI, IESS y demás entidades de control.	4	4	3	16
Aprobar las negociaciones excepcionales (créditos) de vehículos previos a la facturación.	1	3	3	10
Formar parte del comité de cumplimiento de la UAF.	2	3	3	11

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** Ingeniero Financiero. Economista.		**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Gestionar la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para comercializar sus productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.	Negociación Conocimiento de la industria y el mercado
Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.	Capacidad de planificación y organización Trabajo equipo
Supervisar la parte contable y financiera del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles en coordinación con la Gerencia Comercial.	Habilidad de dirigir y motivar a personas
Realizar los pagos oportunos de los vencimientos con instituciones financieras, proveedores, SRI, IESS y demás entidades de control.	Manejo de conflictos Establecimiento de Prioridades

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Contador/a

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Jefe Financiero

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Supervisar las actividades que se realicen dentro del negocio mediante la documentación legal que debe ser contabilizada en el departamento contable.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Revisar Asientos de las funciones de las asistentes contables.	5	3	4	17
Conciliar cuentas contables de las asistentes con la cuenta mayor.	2	3	4	14
Revisar y aprobar estados financieros de los resultados mensuales de la empresa.	2	4	4	18
Controlar actividades de caja según el proceso establecido diariamente y de ser necesario hacer llamado de atención.	4	3	3	13
Realizar todos los procesos relacionados con los organismos de control (SRI, Súper de compañías)	3	4	4	19
Aprobar anulaciones de facturas por diferentes motivos dentro de las actividades del negocio.	5	4	3	17
Dar soluciones a los diferentes problemas que se presentan dentro de las actividades del negocio.	5	3	3	14
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	3	11

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA	Conocimiento de leyes del SRI. Superintendencia de Compañías. MRL, IESS, DINARDAP y UAF. NIFS.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 3 años. **Especificidad de la Experiencia:** Dirección de un departamento contable **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Revisar Asientos de las funciones de las asistentes contables.	Capacidad de planificación y organización Habilidad de dirigir y motivar a personas
Revisar y aprobar estados financieros de los resultados mensuales de la empresa.	Pensamiento Analítico
Realizar todos los procesos relacionados con los organismos de control (SRI, Súper de compañías)	Establecimiento de Prioridades Manejo de Conflictos
Aprobar anulaciones de facturas por diferentes motivos dentro de las actividades del negocio.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Jefe de Cartera

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Recuperar cartera, elaborar informes y realizar el proceso contable de los mismos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Recuperar cartera con financieras.	4	3	3	13
Recuperar cartera con personas naturales en caso de empleados.	2	3	2	8
Recuperar cartera con personas jurídicas previa aprobación de crédito.	4	3	3	13
Llamar a las diferentes empresas para la recuperación de cartera.	4	3	3	13
Revisar carpetas de negocios de vehículos para la gestión en financieras y el pago de comisiones.	2	2	2	6
Elaborar informes a Gerencia Financiera y Gerencia General de AUTOHYUN.	4	3	1	7
Elaborar el cuadro de comisiones de vehículos de AUTOHYUN.	2	3	2	8
Recaudar documentos referentes a las negociaciones de vehículos (cheques, pagares, reservas de dominio, etc.)	2	4	2	10
Depositar cheques de recuperación de cartera.	5	3	1	8
Ingresar al sistema el pago correspondiente de la recuperación de cartera y realizar la contabilización del mismo.	5	3	2	11
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	2	8
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	2	2	8

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO			
Formación Académica	**Conocimientos Específicos**	**Información Complementaria**	**Experiencia Laboral Requerida**
Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA. Ingeniero Financiero.	Contabilidad. Finanzas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 años. **Especificidad de la Experiencia:** Recuperación de Cartera. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Recuperar cartera con financieras.	Iniciativa - Proactividad
Recuperar cartera con personas jurídicas previa aprobación de crédito.	Manejo de conflictos
Llamar a las diferentes empresas para la recuperación de cartera.	Establecimiento de Prioridades Manejo de conflictos
Ingresar al sistema el pago correspondiente de la recuperación de cartera y realizar la contabilización del mismo.	Pensamiento analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

.....

Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Aprobaciones)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Gestionar aprobación de los flujos de los gastos que se realizan en la empresa para que esta pueda cumplir con sus actividades solicitadas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Enviar flujos para aprobación de auditoria externa.	5	3	4	17
Manejar e ingresar cajas chicas.	4	3	3	13
Revisar facturas e ingresar al sistema.	5	3	3	14
Realizar retenciones en caso de que la factura lo requiera.	5	3	3	14
Dar seguimiento a las aprobaciones.	4	2	2	8
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	2	8
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	3	2	10

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA. Ingeniero Financiero.	Contabilidad. Auditoría.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Retenciones. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Enviar flujos para aprobación de auditoria externa.	Pensamiento Analítico
Manejar e ingresar cajas chicas.	Iniciativa - Proactividad
Revisar facturas e ingresar al sistema.	Pensamiento Analítico
Realizar retenciones en caso de que la factura lo requiera.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Caja)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Controlar y revisar las cajas diariamente a nivel nacional para emitir reportes y contabilizar dichos documentos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Controlar las cajas a nivel nacional diariamente.	5	2	3	11
Revisar las cajas a nivel nacional.	5	2	3	11
Pasar reportes de las revisiones.	5	2	3	11
Realizar revisión de movilizaciones de la Agencia de Guayaquil Américas y JTM.	2	1	3	5
Contabilizar dichos documentos.	5	3	4	17
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	2	3	8
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	3	2	3	9

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA.	Contabilidad. Procesos de caja.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** Procesos de caja. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Controlar las cajas a nivel nacional diariamente.	Pensamiento Analítico
Revisar las cajas a nivel nacional.	Iniciativa - Proactividad
Pasar reportes de las revisiones.	Iniciativa - Proactividad
Contabilizar dichos documentos.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Impuestos y Costos)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Analizar y comprobar la información para reflejar los resultados de la compañía en los balances contables.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar el registro contable de costos.	4	4	4	20
Realizar el cuadre de cuentas contables para el cierre de impuestos.	2	4	4	18
Presentar nexos transaccionales.	2	4	3	14
Revisar el cuadre y cierre mensual de la cuenta de inventarios.	2	3	4	14
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	3	11
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	3	3	13

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA.	Contabilidad. Procesos de caja.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar el registro contable de costos.	Pensamiento analítico
Realizar el cuadre de cuentas contables para el cierre de impuestos.	Pensamiento analítico
Presentar nexos transaccionales.	Iniciativa - Proactividad
Revisar el cuadre y cierre mensual de la cuenta de inventarios.	Pensamiento analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

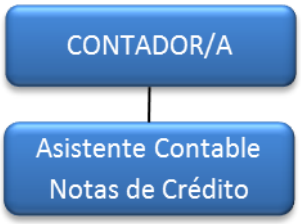
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Notas de crédito)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Realizar notas de crédito, conciliaciones, revisar el cuadre de caja que se haya realizado anteriormente por el personal del departamento contable y revisar las facturas electrónicas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar conciliaciones bancarias.	3	3	3	12
Realizar notas de crédito.	5	4	3	17
Cruzar notas de crédito con facturas correspondientes.	5	4	3	17
Realizar facturas y notas de crédito administrativas.	5	4	3	17
Realizar revisión de la facturación y notas de crédito electrónicas.	5	4	3	17
Realizar facturación por comisiones exonerados.	2	3	3	11
Manejar información y realizar reportes de bonos compartidos de Asesores Comerciales.	2	3	3	11
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	3	11
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	3	3	13

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA.	Contabilidad. Tributación.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar notas de crédito.	Pensamiento Analítico
Cruzar notas de crédito con facturas correspondientes.	Pensamiento Analítico
Realizar facturas y notas de crédito administrativas.	Pensamiento Analítico
Realizar revisión de la facturación y notas de crédito electrónicas.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Ingreso de Compras Proveedores)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Establecer cada mes las facturas reales ingresadas para la decoración de impuestos (SRI) coordinando con el personal del departamento contable.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Ingresar las facturas de compras de inventario y servicios de terceros.	5	2	3	11
Revisar las facturas que envían de talleres de cada Agencia.	5	3	3	14
Revisar las facturas que envían de repuestos, que estén ingresadas en el SIA (Sistema de Inventario)	5	3	3	14
Revisar las facturas de vehículos que estén ingresados en el SIA.	4	3	3	13
Emitir las retenciones de cada factura.	5	3	4	17
Transcribir a libros de contabilidad (proveedores) cada factura y cada retención.	3	3	3	12
Elaborar cuadros en Excel para cuadre con las cuentas contables a fin de mes.	2	3	3	11
Revisar y distribuir las facturas electrónicas durante todo el mes.	5	3	3	14
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	3	11
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	3	3	13

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Tercer Nivel **Título Requerido:** CPA.	Contabilidad. Impuestos.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Revisar las facturas que envían de talleres de cada Agencia.	Pensamiento Analítico
Revisar las facturas que envían de repuestos, que estén ingresadas en el SIA (Sistema de Inventario)	Pensamiento Analítico
Emitir las retenciones de cada factura.	Pensamiento Analítico
Revisar y distribuir las facturas electrónicas durante todo el mes.	Pensamiento Analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Proveedores)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Realizar el pago a proveedores, confirmar depósitos, conciliar estados de cuenta de proveedores y flujos de bancos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Realizar el pago a proveedores, confirmar depósitos, conciliar estados de cuenta de proveedores y flujos de bancos.	5	3	3	14
Realizar flujos de saldo bancarios.	5	3	3	14
Recolectar aprobaciones para pagos de proveedores.	5	1	1	6
Emitir cheques para los proveedores.	5	3	4	17
Recolectar firmas necesarias para los cheques.	4	2	2	8
Confirmar depósitos de clientes.	5	3	2	11
Conciliar estados de cuenta de proveedores.	4	2	4	12
Manejar archivos en general.	4	2	3	10
Ingresar información en libros manuales.	5	3	2	11
Atender llamadas de proveedores y otros.	5	3	3	14
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	3	11
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	3	3	13

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Contable. CPA.	Contabilidad. Administración de empresas.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Realizar el pago a proveedores, confirmar depósitos, conciliar estados de cuenta de proveedores y flujos de bancos.	Pensamiento Analítico
Realizar flujos de saldo bancarios.	Pensamiento Analítico
Emitir cheques para los proveedores.	Iniciativa - Proactividad
Atender llamadas de proveedores y otros.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma

He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo.

……..

Departamento de Talento Humano.

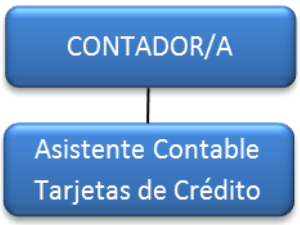
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asistente Contable (Tarjetas de crédito)

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Contabilizar los gastos de la empresa y registrar contablemente las tarjetas de crédito.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Ingresar las facturas de los gastos fijos y emisión de retenciones de la compañía.	5	3	3	14
Recibir reportes de tarjetas de crédito validando con los cierres de caja diarios.	5	3	4	17
Contabilizar las tarjetas de crédito.	5	3	3	14
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	2	3	3	11
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	3	2	10

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Contable. CPA.	Contabilidad. Normativas en retenciones (SRI).	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 1 año. **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Ingresar las facturas de los gastos fijos y emisión de retenciones de la compañía.	Pensamiento analítico
Recibir reportes de tarjetas de crédito validando con los cierres de caja diarios.	Pensamiento analítico
Contabilizar las tarjetas de crédito.	Pensamiento analítico
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	Pensamiento analítico

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Auxiliar de Archivo

DEPARTAMENTO: Financiero Contable

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Contador/a

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Proporcionar ayuda al personal de contabilidad en las diferentes actividades que sean requeridas y manejar el archivo.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Manejar facturas de talleres y repuestos.	5	2	2	9
Revisar las cajas para un posterior ingreso.	5	3	3	14
Ayudar a cancelar los cheques en libro de contabilidad.	3	2	2	7
Trascribir sueldos y comisiones en libros de contabilidad.	2	2	2	6
Archivar con copia los bauchers que se requieran de las facturas de talleres y repuestos.	5	3	2	11
Ingresar y archivar información de los negocios de los diferentes clientes.	5	2	2	9
Realizar el cuadre mensual con las cuentas contables a su cargo.	5	2	1	7
Realizar diferentes actividades asignadas por la Contadora General.	4	1	1	5

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida

Nivel de Educación: Segundo Nivel **Título Requerido:** Bachiller Contable.	Contabilidad	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 6 meses. **Especificidad de la Experiencia:** **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Manejar facturas de talleres y repuestos.	Establecimiento de prioridades
Revisar las cajas para un posterior ingreso.	Iniciativa - Proactividad
Archivar con copia los bauchers que se requieran de las facturas de talleres y repuestos.	Iniciativa - Proactividad
Ingresar y archivar información de los negocios de los diferentes clientes.	Iniciativa - Proactividad

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

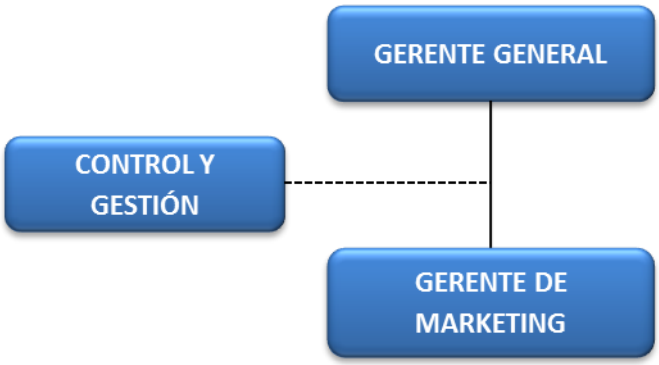
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Gerente de Marketing

DEPARTAMENTO: Marketing

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Elaborar y desarrollar el Plan de Marketing NAM anual, a través del cual se establecerán las estrategias a ejecutarse con respecto a Rentabilidad del negocio, Estudios de Mercado, Imagen Corporativa, Control de Calidad y atención al cliente, desarrollo de campañas de publicidad, eventos y activaciones a nivel nacional, que permitan posicionar la Marca de nuestros concesionarios e incrementar los niveles de venta de livianos y camiones, posventa comercial y fidelización de clientes.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Elaborar el Plan Anual de Marketing SOSTAC (enfoque prioritario en postventa) y plan de marketing digital RACE en coordinación con la Gerencia General para aprobación de Presidencia, acorde con los objetivos empresariales con el fon de posicionar a la empresa dentro del target.	1	5	5	26
Establecer un posicionamiento y recordación relevante de los concesionarios del Grupo NAM (Neoauto, Merquiauto y Autohyun).	1	4	4	17
Diseñar, ejecutar y dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias de publicidad aprobadas para el Plan de Marketing.	5	4	3	17
Establecer el Plan de Marketing y publicidad digital, conectado con un Plan de Activaciones de marca y Plan de Geolocalización de clientes que nos permita estar presentes en lugares y momentos relevantes.	1	4	3	13
Supervisar las tres Páginas Web: Correcta promoción de productos, servicios y precios y redes sociales del Grupo NAM (Neoauto, Autohyun y Merquiauto).	4	4	3	16
Supervisar producción de artes, audiovisuales y fotografías como respaldo a campañas on y offline.	5	4	3	17
Elaborar y controlar plan mensual de medios ATL y BTL.	2	3	3	11

En coordinación con agencia de Publicidad y Agencia de Medios generar tráfico hacia los concesionarios y hacia la Marca Hyundai en su línea de negocio livianos, camiones & buses y talleres.	5	4	4	21
Por medio de una investigación de mercado y perfil de clientes camioneros y de livianos lo suficientemente especializado determinar una estratégica de ventas V2C.	1	4	4	17
Realizar Inteligencia de Negocio con análisis situacional del mercado.	2	4	5	22
Implementar un equipo de trabajo (Analista de inteligencia de negocio, CRM Livianos, Contact Center) para proponer mejoras en el sistema, investigar y recopilar información relevante, analizarla y proponer soluciones rentables para nuestras tres líneas de negocio en cada empresa, según su mercado, productos y servicios.	4	4	3	16
Supervisar la correcta gestión de clientes a través de base de datos, prospección y CRM.	4	4	2	12
Analizar segmento de mercado que incluya Clientes, Mercado, Competencia, FODA Anual.	1	4	4	17
Coordinar el manejo de la Imagen Corporativa del Grupo NAM (Neoauto, Autohyun y Merquiauto) aplicada a las agencias en coordinación con la Jefatura Administrativa.	1	4	3	13
Coordinar toda la gestión de las agencias de publicidad, medios masivos y medios digitales.	5	4	3	17
Coordinar producción de material promocional, merchandising, material POP, uniformes promocionales y papelería personalizada (publicitaria y contable).	1	3	3	10
Coordinar con el Gerente Comercial - Departamento Comercial NAM para conectar a los clientes de vehículos livianos y comerciales (ventas) con nuestros servicios posventa.	4	4	3	16
Elaborar un plan de Compras Programadas NAM potenciado.	1	3	3	10
Establecer un plan anual de Activaciones por agencia que se ejecuta mensualmente NAM en coordinación con Gerentes de Agencias y gerente Financiero para aprobación de inversiones.	2	4	2	10
Manejar Relaciones Públicas.	3	4	3	15
Realizar control y seguimiento de actividades del departamento de Marketing.	5	4	5	25
Realizar control y seguimiento del Presupuesto de Marketing NAM 2016.	2	4	2	10
Elaborar un plan de Fidelización de nuestros clientes internos y externos (actuales y potenciales).	1	4	4	17
Implementando un coordinador de Gestión de Calidad y Atención al Cliente, coordinar la ejecución y regulación de procesos de calidad que apliquen la nueva filosofía de HMC Internacional, H-CODE.	1	4	3	13
Mejorar resultados de indicadores en Análisis DEP y HGSI ejecutados en coordinación con Neohyundai.	1	4	3	13
Implementar una estrategia de comunicación organizacional (boletines digitales, carteleras, Mascota).	1	3	3	10
				0
Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.				

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Licenciado en Marketing. Licenciado en Comunicación.	Planeación estratégica Comunicación interna y externa. Imagen corporativa. Diseño gráfico, audiovisual y comunicación audiovisual. Estrategias de posicionamiento e investigación de mercado. Inteligencia del negocio.	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 3 años. **Especificidad de la Experiencia:** Planeación Estratégica. Campañas y Activaciones. Manejo de Relaciones públicas, correcta expresión oral y escrita. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Actividades Esenciales.	Competencias.
Elaborar el Plan Anual de Marketing SOSTAC (enfoque prioritario en postventa) y plan de marketing digital RACE en coordinación con la Gerencia General para aprobación de Presidencia, acorde con los objetivos empresariales con el fon de posicionar a la empresa dentro del target.	Pensamiento Estratégico Conocimiento de la Industria y el Mercado
En coordinación con agencia de Publicidad y Agencia de Medios generar tráfico hacia los concesionarios y hacia la Marca Hyundai en su línea de negocio livianos, camiones & buses y talleres.	Capacidad para escuchar e informar Pensamiento Estratégico
Realizar Inteligencia de Negocio con análisis situacional del mercado.	Conocimiento de la Industria y el Mercado

Realizar control y seguimiento de actividades del departamento de Marketing.	Capacidad de Planificación y Organización
	Calidad y Mejora Continua
RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Profesiograma	
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Coordinador de Marketing

DEPARTAMENTO: Marketing

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente de Marketing

ORGANIGRAMA

MISIÓN DEL CARGO

Coordinar operativamente todos los esfuerzos de Marketing hacia las diferentes líneas del negocio de la empresa y sus campañas ON/OFF line, para generar alta rentabilidad.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	F	CE	CO	TOT
Ejecutar los planes de Marketing en coordinación con el departamento de ventas, postventa, finanzas, contabilidad y demás con los proveedores para lograr un correcto cumplimiento de objetivos de los planes de Marketing, promociones, eventos o merchandising.	4	3	3	13
Implementar y supervisar los planes de Marketing por MARCA.	3	5	3	18
Coordinar campañas y actividades promocionales en coordinación con el departamento de ventas, postventa, logística, etc.	4	3	4	16
Presentar promociones y acciones para incrementar la rotación de inventarios en los puntos de venta.	2	2	2	6
Ejecutar ferias, eventos especiales y activaciones BTL controlando la imagen de la institución y de las marcas, así como la excelente ejecución y trabajo en equipo para la decoración de eventos, colocación de materiales POP, temporales y ruedas de prensa.	4	3	3	13
Capacitar al personal necesario para la ejecución y cumplimiento de las campañas y actividades promocionales.	4	3	3	13
Realizar seguimiento de la producción de material POP y merchandising, el uso adecuado asegurando el buen estado de los mismos y su efectiva colocación.	2	2	2	6
Controlar totalmente el inventario de los materiales de marketing de la matriz y sucursales así como su distribución a las agencias.	2	2	2	6
Elaborar informes, presentaciones y reportes de marketing.	2	3	3	11

Dar seguimiento a los medios de comunicación analizando los impactos de cada uno con el fin de que el departamento de marketing tome decisiones eficientemente de acuerdo a los objetivos de la compañía. (investigación de mercado, inteligencia de negocio)	5	2	2	9
Supervisar los avances del trabajo creativo de las agencias de publicidad y de medios digitales.	5	4	5	25
Manejar cuadros de gastos de marketing, controlando apropiadamente el presupuesto asignado, con revisiones mensuales.	2	3	3	11
Gestionar el pago de las factura para convenios de Marketing y pago a proveedores.	4	2	2	8
Producir diseño gráfico para campañas emergentes de la compañía.	4	3	5	19
Cotización a proveedores de acuerdo a los requerimientos del departamento de marketing por cada mes.	4	3	2	10
Analizar a la competencia para elaborar una estrategia de respuesta por parte del departamento de Marketing	5	2	1	7
				0

Para el cálculo de las actividades esenciales se utilizó la siguiente fórmula.

F = Frecuencia con la cual se realiza la actividad **CE** = Consecuencia del Error o no Ejecución **CO** = Complejidad de la actividad	**TOT = (F+(CE*CO))**

Las actividades esenciales aparecerán resaltadas en color rojo.

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica	Conocimientos Específicos	Información Complementaria	Experiencia Laboral Requerida
Nivel de Educación: Tercer Nivel. **Título Requerido:** Licenciado en Marketing. Licenciado en Comunicación.	Merchandising. Manejo de presentaciones en varios programas. Conocimientos básicos de diseño gráfico. Estadísticas. Finanzas. Realidad nacional e internacional actual. Administración y planificación estratégica	**Idioma/Nivel:** Español, alto hablado y escrito. Inglés, Intermedio hablado y escrito. **Vehículo/Licencia:** N/R **Residencia:** Cuenca.	**Tiempo de Experiencia:** 2 años. **Especificidad de la Experiencia:** Asistente de marketing. Atención al cliente. Ventas. Procesos de calidad. **Tiempo de adaptación al cargo:** 3 meses.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno

2. Compromiso con la calidad del trabajo
3. Compromiso con la rentabilidad
4. Integridad.
5. Respeto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Actividades Esenciales.	**Competencias.**
Implementar y supervisar los planes de Marketing por MARCA.	Capacidad de Planificación y Organización Conocimiento de la Industria y el mercado
Coordinar campañas y actividades promocionales en coordinación con el departamento de ventas, postventa, logística, etc.	Iniciativa - Proactividad Trabajo en equipo
Supervisar los avances del trabajo creativo de las agencias de publicidad y de medios digitales.	Calidad y Mejora continua
Producir diseño gráfico para campañas emergentes de la compañía.	Capacidad para escuchar e informar

RIESGOS EN EL PUESTO DE TRABAJO
Profesiograma
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo. …….. Departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17 *Herramientas de reclutamiento y selección (Modelo de de bloque)*

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN AUTOHYUN 2016

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

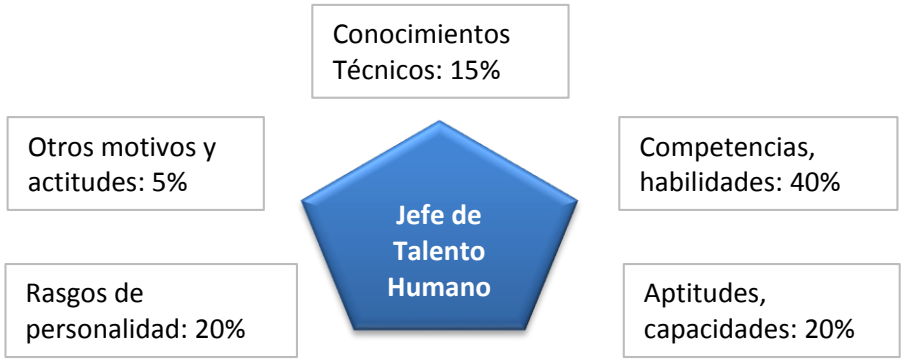
Responsable del proceso:		Gerente de Talento Humano
Departamento solicitante:		Talento Humano
Cargo vacante:		Jefe de Talento Humano
Fecha	**Desde:**	17/10/2016
	Hasta:	22/10/2016

Es muy importante tener en cuenta que la primera fuente que debe considerarse es la propia empresa, una vez agotadas todas las posibilidades después de un debido análisis, recién ahí debemos buscar en el mercado externo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Reclutamiento Interno:			
Base de datos propios de la organización		Movimiento Interno.	X
Selección de candidatos que pueden trabajar horas extras.		Otros.	
Reclutamiento Externo:			
Otras empresas o competidores.		Centros educativos: instituciones, universidades, tecnológicos, academias, etc.	
Aplicaciones voluntarias.	X	Internet (bolsa de trabajo).	
Publicidad o anuncios en la prensa, radio o televisión.		Contra oferta.	
Tercerizadoras o agencias de empleo.		Amigos o relacionados.	
Colegios Gremiales.		Eventos especiales u otros.	X

PERFIL DE SELECCIÓN



Conocimientos Técnicos:	**15%**	**Competencias o habilidades:**	**30%**
Conjunto de informaciones (hechos, principios, conceptos) adquiridos mediante educación formal y la acumulación de experiencias.		Un saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que una persona realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias específicas del mismo.	

Aptitudes o capacidades:	30%	Rasgos de Personalidad:	20%
Potenciales naturales o innatos para desempeñar ciertas tareas sin o con poco entrenamiento previo.		Estilos de actuación típicos o distintivos de una persona.	
Otros motivos o actitudes:	**5%**		
Motivos laborales: Aspectos del entorno de trabajo que motivan a la persona. Actitudes: Creencias u opiniones del sujeto respecto a ciertos temas. Valores: Principios rectores de las actuaciones y las decisiones individuales.			

MODELO DE SELECCIÓN

Bloque	X	Secuencial	

Se eligió un modelo de selección de bloque existen menos de 6 candidatos que han cumplido con los requisitos básicos y se busca evaluar a los candidatos en todos los criterios de selección.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Entrevista:

Una primera entrevista es básica para obtener información sobre las aspiraciones del candidato así como sus motivaciones para laborar en la organización y los motivos de salida de sus anteriores trabajos por lo tanto se le dan un valor de 70/100.

Prueba Técnica:

Esta es una herramienta muy importante ya que nos permite conocer el nivel de conocimientos técnicos de los participantes, se le asigna un valor de 80/100.

Test de Personalidad:

Por medio de un test de personalidad podremos complementar el proceso de selección comprobando si los candidatos tienen el perfil psicológico y actitudinal deseado, se le asigna un valor de 70/100.

Assessment Center:

Esta herramienta de evaluación nos permite conocer de primera mano las aptitudes, conocimientos y nivel de experiencia y destrezas de los candidatos por lo cual es de vital importancia en procesos de selección de personal estratégico, se le asigna un valor de 80/100.

ENTREVISTA

Sugerencias: Preparar la entrevista, tener un lugar privado con poco ruido y lo más cómodo posible.

Entrevista en base a competencias específicas.

1. Coménteme sobre su historial laboral
2. Cuénteme como es un día típico en su trabajo
3. ¿Qué opina sobre el liderazgo, coménteme una situación en la que usted haya dirigido un grupo?
4. ¿Considera usted que la motivación es fundamental, coménteme como motiva a sus subordinados?
5. ¿Usted ha tenido que manejar conflictos interpersonales dentro de una organización, coménteme como los resolvió?
6. ¿Usted ha implementado subsistemas de talento humano en alguna organización?, coménteme como lo hizo.
7. ¿De qué manera se alinean sus objetivos tanto a nivel personal como profesional con los objetivos de las empresas en las que usted ha laborado anteriormente?
8. ¿Qué procesos ha utilizado para monitorear el desempeño de sus subordinados y de los empleados de la organización?
9. ¿Qué técnicas o recursos ha utilizado para mejorar la productividad de una institución sin encontrarse con la necesidad de ocupar recursos en exceso?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18 Herramientas de reclutamiento y selección (Modelo secuencial)

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN AUTOHYUN 2016

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

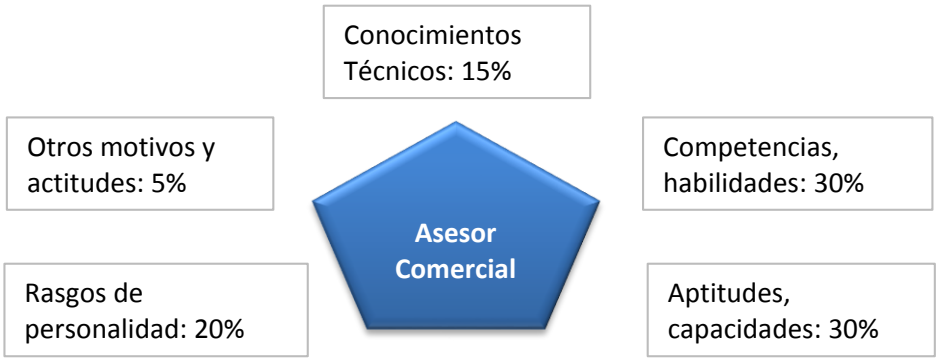
Responsable del proceso:		Gerente de Talento Humano
Departamento solicitante:		Talento Humano
Cargo vacante:		Jefe de Talento Humano
Fecha	**Desde:**	17/10/2016
	Hasta:	22/10/2016

Es muy importante tener en cuenta que la primera fuente que debe considerarse es la propia empresa, una vez agotadas todas las posibilidades después de un debido análisis, recién ahí debemos buscar en el mercado externo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Reclutamiento Interno:			
Base de datos propios de la organización	X	Movimiento Interno.	
Selección de candidatos que pueden trabajar horas extras.		Otros.	
Reclutamiento Externo:			
Otras empresas o competidores.	X	Centros educativos: instituciones, universidades, tecnológicos, academias, etc.	
Aplicaciones voluntarias.	X	Internet (bolsa de trabajo).	X
Publicidad o anuncios en la prensa, radio o televisión.	X	Contra oferta.	
Tercerizadoras o agencias de empleo.		Amigos o relacionados.	
Colegios Gremiales.		Eventos especiales u otros.	

PERFIL DE SELECCIÓN

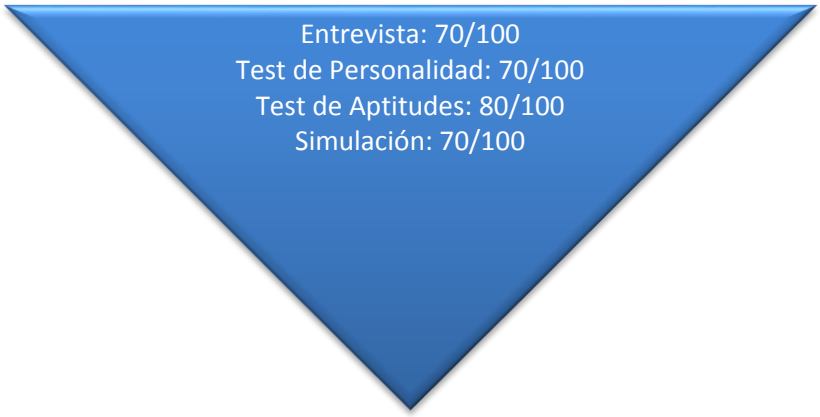


Conocimientos Técnicos:	**15%**	**Competencias o habilidades:**	**30%**
Conjunto de informaciones (hechos, principios, conceptos) adquiridos mediante educación formal y la acumulación de experiencias.		Un saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que una persona realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias específicas del mismo.	
Aptitudes o capacidades:	**30%**	**Rasgos de Personalidad:**	**20%**

Potenciales naturales o innatos para desempeñar ciertas tareas sin o con poco entrenamiento previo.		Estilos de actuación típicos o distintivos de una persona.	
Otros motivos o actitudes:	**5%**		
Motivos laborales: Aspectos del entorno de trabajo que motivan a la persona. Actitudes: Creencias u opiniones del sujeto respecto a ciertos temas. Valores: Principios rectores de las actuaciones y las decisiones individuales.			

MODELO DE SELECCIÓN			
Bloque		**Secuencial**	**X**

Se eligió un modelo de selección secuencial ya que existen más de 6 candidatos y se necesita realizar una preselección progresiva, por lo cual se usaran varios criterios para reducir el grupo.



Entrevista:

Una primera entrevista es básica para obtener información sobre las aspiraciones del candidato así como sus motivaciones para laborar en la organización y los motivos de salida de sus anteriores trabajos por lo tanto se le dan un valor de 70/100.

Test de Personalidad:

Por medio de un test de personalidad podremos complementar el proceso de selección comprobando si los candidatos tienen el perfil psicológico y actitudinal deseado, se le asigna un valor de 70/100.

Test Aptitudinal:

Por medio de un test aptitudinal podremos complementar el proceso de selección comprobando si los candidatos cuentan con el potencial innato para desempeñar la tarea sin o con poco entrenamiento.

Prueba Técnica:

Esta es una herramienta muy importante ya que nos permite conocer el nivel de conocimientos técnicos de los participantes, se le asigna un valor de 80/100.

Simulación:

Esta herramienta de evaluación nos permite conocer de primera mano las aptitudes, conocimientos y nivel de experiencia y destrezas de los candidatos a un costo moderado por lo cual es de vital importancia en procesos de selección, se le asigna un valor de 80/100.

ENTREVISTA

Sugerencias: Preparar la entrevista, tener un lugar privado con poco ruido y lo más cómodo posible.

Entrevista en base a competencias organizacionales.

1. Coménteme sobre su historial laboral.
2. Cuénteme como es un día típico en su trabajo.
3. ¿Qué opina sobre la capacidad de adaptación al cambio?, coménteme sobre una situación en la cual le toco adaptarse a los cambios económicos del país
4. ¿Qué opina sobre el compromiso con la calidad en el trabajo?, coménteme una ocasión donde haya actuado con sentido de urgencia y tomado las decisiones correctas.
5. ¿Qué opina sobre el compromiso con los objetivos de la empresa?, coménteme una ocasión en la que haya orientado sus acciones en para alcanzar los objetivos y la estrategia organizacional
6. ¿Considera usted qué la integridad es un componente fundamental para desarrollarse dentro de una empresa?, coménteme una situación en la que haya utilizado buenas prácticas profesionales y congruencia entre el decir y el hacer
7. ¿Qué opina del respecto?, coménteme una ocasión en la que ha actuado de acuerdo a las buenas costumbres profesionales con un colega y con un cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19 *Evaluación por competencias*

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS AUTOHYUN 2016		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombres y Apellidos del Evaluado:		Tomas Santana Córdova
Cargo del Evaluado:		Jefe de Talento Humano
Departamento/Área:		Talento Humano
Nombres y Apellidos del Evaluador:		Víctor López Serrano
Cargo del Evaluador:		Gerente General
Periodo de Evaluación:	**Desde:**	25/10/2016
	Hasta:	31/10/2016

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	
Califique cada comportamiento según la frecuencia con la que se presenta el mismo:	
0%	Jamás
25%	Raramente
50%	Algunas veces
75%	Casi siempre
100%	Siempre

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO			
No.	**C**	**LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES**	**NIVEL DE FRECUENCIA**
1	PE	Comprende rápidamente los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	100%
2	GLO	Orienta su accionar al logro de objetivos.	
3	PE	Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor repuesta estratégica.	100%
4	GLO	Planifica con una visión a largo plazo, diseña proyectos y analiza información para movilizar recursos y obtener resultados óptimos sopesando los riesgos.	
5	PE	Se anticipa a sus competidores, ganando oportunidades aun en situaciones restrictivas.	100%
6	GLO	Integra diferentes actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	
7	EP	Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante.	
8	CPO	Organiza el trabajo de su área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
9	EP	Detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales.	
10	CPO	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo considerando que sean medibles y realistas.	
11	EP	Elimina los obstáculos y establece prioridades.	

12	CPO	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos, planea las asignaciones adecuadas y da recursos.	
13	IP	Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante en su área de trabajo.	
14	OC	Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potencias de los clientes actuales y potenciales.	
15	IP	Se adelanta a posibles problemas y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.	
16	OC	Obtiene información directa de sus clientes y la usa para mejorar su producto/servicio.	
17	IP	Promueve la creatividad y la innovación.	
18	OC	Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes.	
19	ACE	Comprende rápidamente los cambios del entorno de la organización.	
20	R	Da a los demás un trato digno, franco y tolerante.	
21	ACE	Establece planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización.	
22	R	Actúa de acuerdo con las buenas costumbres, los valores morales y las buenas prácticas profesionales.	
23	ACE	Interpreta anticipadamente las tendencias del entorno.	
24	R	Construye relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	
25	CCT	Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos organizacionales.	
26	I	Actúa de acuerdo con las buenas costumbres, los valores morales y las buenas prácticas profesionales.	
27	CCT	Obtiene altos niveles de desempeño.	
28	I	Actúa con seguridad y congruencia.	
29	CCT	Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad.	
30	I	Construye relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	
31	CR	Siente como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la organización.	
32	CR	Orienta sus acciones y la de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional.	
33	CR	Fomenta el uso adecuado de los recursos.	

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Califique cada conocimiento según el nivel de desarrollo:	
0%	Conocimiento no desarrollado
25%	Conocimiento poco desarrollado
50%	Conocimiento medianamente desarrollado
75%	Conocimiento desarrollado
100%	Conocimiento altamente desarrollado

No.	CONOCIMIENTOS	NIVEL DE DESARROLLO
1	Gestión del Talento Humano.	100%
2	Disposiciones y actualizaciones de la ley laboral.	100%
3	Procesos de Talento Humano.	100%
4	Desarrollo Organizacional.	100%
5		
6		

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES		
Califique cada actividad según el nivel de desempeño:		
0%	Desempeño ineficaz	
25%	Desempeño poco eficaz	
50%	Desempeño medianamente eficaz	
75%	Desempeño eficaz	
100%	Desempeño altamente eficaz	
No.	**ACTIVIDADES ESENCIALES**	**NIVEL DE EFECTIVIDAD**
1	Implementar los Subsistemas que permitan la Gestión Integral del Talento Humano.	100%
2	Cumplir con los requerimientos sobre Talento Humano exigidos por el ente regulador.	100%
3	Gestionar pagos oportunos de comisiones, nómina, obligaciones con IESS, liquidación de haberes y demás obligaciones y beneficios.	100%
4	Gestionar y velar por el cumplimiento oportuno de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de empleados en base a las necesidades de cada departamento y considerando las políticas establecidas para los mismos.	100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20 *Resultados de la evaluación*

RESULTADOS						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Nombres y Apellidos del Evaluado:				Tomas Santana Córdova		
Cargo del Evaluado:				Jefe de Talento Humano		
Departamento/Área:				Talento Humano		
Nombres y Apellidos del Evaluador:				Víctor López Serrano		
Cargo del Evaluador:				Gerente General		
Periodo de Evaluación:		**Desde:**		25/10/2016		
		Hasta:		31/10/2016		
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO						
No.	**COMPETENCIAS**	**LISTADO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES**			**RESULTADO**	**50,00**
1	Pensamiento Estratégico	C1	C3	C5		
		10	10	10	10	4,55
2	Gestión y Logro de Objetivos	C2	C4	C6		
		0	0	0	0	0,00
3	Establecimiento de Prioridades	C7	C9	C11		
		0	0	0	0	0,00
4	Capacidad de Planificación y Organización	C8	C10	C12		
		0	0	0	0	0,00
5	Iniciativa - Proactividad	C13	C15	C17		
		0	0	0	0	0,00
6	Orientación al cliente interno y externo	C14	C16	C18		
		0	0	0	0	0,00
7	Adaptabilidad a los cambios del entorno	C19	C21	C23		
		0	0	0	0	0,00
8	Respeto	C20	C22	C24		
		0	0	0	0	0,00

9	Compromiso con la calidad del trabajo	C25	C27	C29		
		0	0	0	0	0,00
10	Integridad	C26	C28	C30		
		0	0	0	0	0,00
11	Compromiso con la rentabilidad	C31	C32	C33		
		0	0	0	0	0,00
					RESULTADO TOTAL COMPETENCIAS	**4,55**

RESULTADO DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

No.	**CONOCIMIENTOS**	**RESULTADO**	**30,00**
1	Gestión del Talento Humano.	10	7,50
2	Disposiciones y actualizaciones de la ley laboral.	10	7,50
3	Procesos de Talento Humano.	10	7,50
4	Desarrollo Organizacional.	10	7,50
5		0	0,00
6		0	0,00
	RESULTADO TOTAL CONOCIMIENTOS		**30,00**

RESULTADO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	**ACTIVIDADES ESENCIALES**	**RESULTADO**	**20,00**
1	Implementar los Subsistemas que permitan la Gestión Integral del Talento Humano.	10	5,00
2	Cumplir con los requerimientos sobre Talento Humano exigidos por el ente regulador.	10	5,00
3	Gestionar pagos oportunos de comisiones, nómina, obligaciones con IESS, liquidación de haberes y demás obligaciones y beneficios.	10	5,00
4	Gestionar y velar por el cumplimiento oportuno de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de empleados en base a las necesidades de cada departamento y considerando las políticas establecidas para los mismos.	10	5,00
	RESULTADO TOTAL ACTIVIDADES ESENCIALES		**20,00**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	**54,55%**
	INSUFICIENTE

RESPONSABLES

FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADO

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21 *Retroalimentación de la evaluación y Plan de Mejoramiento*

RETROALIMENTACIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombres y Apellidos del Evaluado:		Tomas Santana Córdova
Cargo desempeñado:		Jefe de Talento Humano
Departamento/Área:		Talento Humano
Periodo de Evaluación:	**Desde:**	25/10/2016
	Hasta:	31/10/2016

SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS		**TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**
1		
2		
3		
4		
5		
6		
COMPETENCIAS		**TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**
1		
2		
3		
4		
5		
6		

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN		**DESCRIPCIÓN**
1	Asignación de lecturas.	Sugerir la lectura de libros que tengan que ver con la destreza a desarrollar.
2	Asignaciones laborales específicas.	Asignar tareas especiales dependiendo la destreza que se quiera desarrollar (Delegación de actividades)
3	Asignar un mentor/coach.	Se identifica a colaboradores que sobresalen en ciertas destrezas y se les pide que realicen labor de tutoría o asesoría con aquellos que requieren mejorar en esas destrezas. También podría ser una asesoría externa.
4	Capacitación presencial o en línea.	Cursos/talleres internos o externos.
5	Entrenamiento interactivo con videos.	Recursos multimedia para el desarrollo de destrezas.
6	Rotación formativa en diversos puestos.	Entrenamiento en otros cargos.

RESPONSABLES	
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL PROCESO	FIRMA DEL EVALUADO

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22 *Plan de capacitación*

PLAN DE CAPACITACIÓN							
DEPARTAMENTO	**NOMBRE DEL COLABORADOR**	**CARGO**	**COMPETENCIAS O CONOCIMIENTOS A CAPACITAR**	**TIPO DE COMPETENCIA**	**TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**
Talento Humano	Tomas Santana Córdova	Jefe de Talento Humano	Desarrollo Organizacional	N/A	Mentor Interno	Asignar al colaborador un mentor para que le capacite en temas de DO	Víctor López Serrano

Fuente: Elaboración propia.