



**Universidad del Azuay**  
**Facultad de Psicología**  
**Carrera de Psicología Organizacional**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO EN LA EMPRESA MAB REBEL-**  
**CUENCA 2022**

Autor:

**Giancarlo Puyol Borja**

Directora:

**Mgt .Mónica Rodas**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar este proyecto de graduación a todas las personas que estuvieron conmigo durante este largo camino, que me apoyaron y brindaron sus conocimientos para poder cumplir con uno de mis objetivos.

Además, quiero dedicar este proyecto a las personas que me motivaron a seguir adelante y no me dejaron caer, en especial a mi familia y mi novia Jessica.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a la Universidad del Azuay que me abrió sus puertas para que pueda estudiar una carrera universitaria. A mi tutora de tesis Mónica Rodas, por ser un ejemplo de calidad humana y profesional.

Agradecer a todos los profesores y personal de la Universidad del Azuay, que me brindaron sus conocimientos y apoyo en todo momento.

Gracias a las empresas que me brindaron la oportunidad de laborar y compartir experiencias con las mismas, en especial con la empresa MAB REBEL, que me colaboro con la ejecución de este proyecto.

A las personas que estuvieron conmigo en este largo camino.

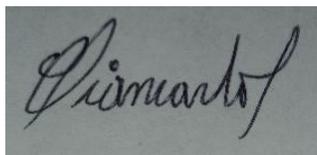
Gracias a Dios por guiar mi camino y por darme motivos para vivir.

## RESUMEN

El presente estudio hace referencia a la relevancia de la organización interna que tiene una empresa, en este caso, la empresa MAB REBEL, la misma que carece de una estructura definida, así como una descripción de puestos, por lo que se suscitan problemas para coordinar, racionalizar y optimizar eficientemente los recursos disponibles.

Además, la propuesta será una contribución para la optimización del manejo administrativo en sus diversas operaciones, a través del mejoramiento apropiado de sus procedimientos y recursos, con el fin de que la empresa tenga mayor productividad y competencia.

Palabras claves: estructura, descripción, coordinar, incumplimiento, requerimiento.



Giancarlo Puyol Borja

Autor



Mónica Rodas

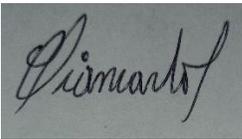
Directora de tesis

## ABSTRACT

The present study refers to the relevance of the internal organization that a company has, in this case, the MAB REBEL company, which lacks a defined structure, as well as a job description, which causes difficulties when it is time to coordinate, or efficiently rationalize and optimize available resources. Moreover, this proposal will contribute to the optimization of the administrative management of the company in its various operations, through the appropriate improvement of its procedures and resources. Thus, the company will have a greater productivity and competence.

Keywords: structure, description, to coordinate, breach, requirement.

Translated by



Giancarlo Puyol Borja

Author



Unidad de Idiomas

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>VI</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INDICE DE ANEXO .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Competitividad .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Estructura .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Re-estructura .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 División de áreas de la empresa .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Análisis y descripción de puestos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Filosofía corporativa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.7 Evaluación de desempeño.....</b>	<b>5</b>
<b>1.8 Modelo de GTH por competencias .....</b>	<b>6</b>

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Tipo de investigación .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Objetivo general .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Muestra .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Instrumentos .....</b>	<b>9</b>
<b>PROCEDIMIENTO (DIAGRAMA DE FLUJO) .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 Descripción del diagrama .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>18</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Organigrama .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Filosofía Corporativa .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Misión.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Visión .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Valores .....</b>	<b>19</b>
<b>3.6 Manual Orgánico Funcional .....</b>	<b>19</b>
<b>3.7 Diccionario.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>43</b>

<b>4.1 Propuesta de evaluación de desempeño .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2 Etapa 1 .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2 Etapa 2 .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.3 Etapa 3 .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.4 Etapa 4 .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Modelo para evaluar el desempeño.....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	20
<b>Tabla 2</b> .....	21
<b>Tabla 3</b> .....	22
<b>Tabla 4</b> .....	23
<b>Tabla 6</b> .....	45

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1</b> .....	10
<b>Gráfico 2</b> .....	14
<b>Gráfico 3</b> .....	18

## INDICE DE ANEXO

<b>Anexo 1</b>	54
<b>Anexo 2</b>	64
<b>Anexo 3</b>	69
<b>Anexo 4</b>	73
<b>Anexo 5</b>	77
<b>Anexo 6</b>	81
<b>Anexo 7</b>	85
<b>Anexo 8</b>	89
<b>Anexo 9</b>	94
<b>Anexo 10</b>	98

<b>Anexo 11</b>	102
<b>Anexo 12</b>	106
<b>Anexo 13</b>	110

## INTRODUCCIÓN

MAB REBEL, es una empresa que inició sus actividades en el mercado de Cuenca en el año 2019 y trabaja por expandirse a las demás provincias del Ecuador; originalmente con sus productos Crema & Splash con su marca MAB Rebel y paulatinamente ha ido incrementando su línea Dermatológica y Cosmética. En poco tiempo, la empresa va desarrollando, gracias a las gestiones publicitarias por redes sociales y gestiones personales que las realiza de manera personal su Gerente Propietaria y el personal de publicidad y ventas que pertenecen a la empresa.

A pesar del poco tiempo de funcionamiento, la empresa va creciendo y aumentando la cantidad de productos de distribución, procurando siempre mantener su calidad y de acuerdo a las necesidades del público. Es muy importante contar con un crecimiento organizado y técnico para la gestión del talento humano, por lo que se procura que los nuevos cargos que se generen, cumplan con una gestión específica y cumplan con los objetivos que tiene la empresa MAB REBEL.

Durante el corto tiempo de funcionamiento, no se han definido específicamente las funciones de cada empleado, razón por la cual, se realiza este estudio, con el fin de marcar responsabilidades que, en poco tiempo, se pueda obtener resultados positivos que compensen la inversión realizada. Esta es una razón muy importante para implementar manuales de perfiles por competencia, ya que servirán de aporte para agilizar los subsistemas de talento humano.

A su vez, se realizó una propuesta de diseño de evaluación de desempeño basado en el Manual de Perfil por competencias, para que la empresa tome en consideración la misma al momento de realizar la respectiva evaluación de desempeño.

## **CAPÍTULO I**

En el siguiente capítulo se realizó una investigación bibliográfica con un esquema teórico que nos permitió profundizar conocimientos sobre la temática a investigar.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Competitividad**

Para Lara (2014) La competitividad se relaciona “con participación en el mercado, rentabilidad, valor agregado, productividad, calidad y en general son factores que pueden medirse; sin embargo, la competitividad de una empresa no se refleja en uno solo o grupo de indicadores, la competitividad se relaciona adicionalmente con otros factores como estrategia, conocimiento e innovación entre algunos otros factores.”

Así mismo Camacho Flores (2017) sugiere que la competitividad es un conjunto de procesos coordinados que incluyen el manejo y gestión de recursos humanos, tecnológicos, operacionales y estratégicos que otorgan una valiosa herramienta para la empresa.

Mientras que Ponce et al., (2020) considera que la competitividad no es resultado de la casualidad o natural, este se genera a través de procedimientos inherentes al aprendizaje y convenios con los grupos de interés que forman parte del dinamismo del comportamiento organizacional. Estos grupos están conformados por clientes, accionistas, empleados, proveedores, el mercado, el gobierno y la sociedad.

Para Ferraz et al., (1996) citado por Medeiros et al., (2019) la competitividad puede conceptualizar como la capacidad de una organización para generación y aplicación de estrategias competitivas y capacidad de sostener o incrementar la cantidad de sus productos dentro del mercado de forma sostenible.

## **1.2 Estructura**

Para el experto Gilli (2017) la estructura es una la manera en la se reparten las actividades y tareas entre el personal, las cuales deberán ser coordinadas, esta división de tareas establece el agrupamiento de áreas o departamentos, los niveles de jerarquización, el grado de centralización sobre la toma de decisiones de cada puesto.

De la misma manera Salcedo (2016) define a la Estructura organizacional como “la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.”

Bastidas (2018) señala que “toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado en la tecnología y la innovación.”

Por último Tituaña (2015) asegura que es responsabilidad de los altos mandos garantizar que la organización está diseñada de forma adecuada para que los distintos miembros de la organización trabajen en conjunto con la finalidad de obtener las metas propuestas dentro de la empresa.

## **1.3 Re-estructura**

Orellana (2015) considera que “una reestructuración o la reorganización es una modificación de la forma en que ha estado estructurada u organizada, siendo para el mejoramiento de algún aspecto dentro de la empresa.”

Décker (2016) manifiesta que la reestructuración organizacional es fundamental para generar desarrollo y eficiencia en la organización, debido a la posibilidad de reconocer las acciones

que no beneficien y no producen valor dentro de la empresa, eliminando tiempos perdidos y mejorando la supervisión.

Por otro lado Marin et al., (2021) señala que la re-estructura organizacional es un primer paso la certificación de los reglamentos y normas que rigen a las empresas a nivel nacional e internacional. Esto genera una ventaja sobre la competencia.

En cambio Santillán (2013) la reestructuración organizacional es la admisión más extensa relacionada al progreso estructural actual de las empresas, dirigida al perfeccionamiento o transformación de la empresa.

#### **1.4 División de áreas de la empresa**

Münch Galindo (2005) asegura que la división de áreas está directamente relacionada con las funciones básicas que ejecuta la empresa con la finalidad de conseguir sus objetivos. Mencionadas áreas abarcan actividades, tareas y responsabilidades, en estas podemos encontrar departamentos como producción, mercadotecnia, talento humano y finanzas

Santillán (2013) define a la división de áreas de una empresa como la combinación de tareas de manera lógica y efectiva, a través de la unión de trabajadores y tareas que desempeñan.

#### **1.5 Análisis y descripción de puestos**

Para Münch Galindo (2005) el análisis de puestos consiste en “la descripción detallada de las actividades y requisitos que se necesitan para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal o puesto.”

Mientras que Carrasco Carrasco (2009) define a estos como un conjunto de procesos metodológicos que facilitan la adquisición de información inherente a un puesto de trabajo.

Abdón & Arato (2015) afirman que es el estudio de requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere, para poder ejecutar de manera eficiente, el cual se examina con respecto a aspectos externos, esto es requerimientos que el puesto demanda , desde condiciones físicas, intelectuales, y obligaciones propias del trabajo.

Por otra parte Iranzo Enguídanos (2015) considera que el análisis y la descripción de puestos de trabajo son herramientas que funcionan como base para la ejecución de diferentes políticas administrativas y de gestión de recursos humanos en todo de tipo de organizaciones en todo tipo de entorno empresarial

### **1.6 Filosofía corporativa**

Nosnisk (2005) citado en Quiroga et al., (2018) “La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión.”

La filosofía corporativa es definida por Viñarás et al., (2015) como la forma de ser la empresa, la manera en que comprende su papel dentro de la sociedad y su compromiso con esta.

Para Racha (2018) la filosofía de una empresa es un estímulo fundamental que tiene mayor importancia que los recursos económicos o técnicos, a pesar de ser fundamentales para el alcanzar el éxito, son de menor relevancia que la solidez con la que los individuos que forma la organización aceptan el cumplimiento de normativas básicas

### **1.7 Evaluación de desempeño**

Para Popo Mejía (2015) la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados

que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”

Chiavenato (2000) citado en Cornejo (2020) define a la evaluación de desempeño como un análisis detallado del desempeño de cada persona en su cargo o la apreciación de su potencial a futuro.

Redroban (2015) afirma que la evaluación de desempeño sirve para establecer la calidad del desempeño del colaborador. El no contar con sistema de evaluación eficientes, tiene como consecuencia que las decisiones en relación al personal sean realizadas de manera empírica y sin preparación.

### **1.8 Modelo de GTH por competencias**

Abril (2018) menciona “Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.”

Mientras que López (2010) señala que la gestión del talento humano por competencias es un modelo que posibilita la alineación del capital intelectual de una empresa con su planificación estratégica de negocios, generando a la par el desarrollo profesional de los individuos.

Del mismo Ruiz (2015) afirma que el modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial por el cual se examinan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y considera el progreso de las competencias complementarias imprescindibles para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Mientras que Ortiz & Posada (2012) sugieren que el modelo de gestión por competencias no debe ser visto sólo como una herramienta de desarrollo personal sino como un recurso orientado a la rentabilidad, un instrumento estratégico del departamento de recursos humanos para conseguir alinear las competencias del personal con la planificación estratégica empresarial, siendo una metodología trascendental para conseguir los objetivos y resultados , obteniendo como consecuencia el desarrollo y crecimiento organizacional.

Cela (2015) manifiesta que “la gestión por competencias se establece como garantía para el manejo de los subsistemas de talento humano de manera integrada, en pos de identificar y, posteriormente, desarrollar las competencias requeridas para el desenvolvimiento de actividades en un determinado puesto de trabajo.”

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se describe la metodología del proyecto, la misma que fue ejecutada con el objetivo de adquirir datos relevantes que permita realizar esta investigación.

#### **2.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo cualitativo debido a que no existe análisis de datos cuantificables y se usó la entrevista como instrumento, De alcance exploratorio- descriptivo debido a que es un tema no estudiado dentro del rubro del negocio, descriptivo puesto que se limita a descripción de datos obtenidos, Con un corte transversal pues se realizó en un tiempo determinado, no experimental ya que no hubo manipulación de variables.

#### **2.2 Objetivo general**

Diseñar un manual de funciones, análisis de cargos, y evaluación de desempeño de los empleados y administrativos de la empresa MAB REBEL.

##### ***2.2.1 Objetivos específicos***

- Diseñar un organigrama institucional de la empresa MAB REBEL basándose en las responsabilidades que corresponden a cada puesto.
- Aplicar el modelo MPC para determinar los manuales de funciones.
- Diseñar el proceso de evaluación del desempeño

#### **2.3 Muestra**

La muestra corresponde a un total de 17 colaboradores, correspondientes a 12 cargos en total, en la cual se encuentran involucrados 1 persona por cada cargo a diferencia de los Asesores

Comerciales que son 6 en total.

Para poder desarrollar los MPC se aplicó entrevistas a 5 responsables del nivel estratégico-gerencial (Gerente General, Asesor Jurídico, Jefe Administrativo-RR.HH., Jefe de finanzas y el Jefe de Marketing y ventas)

## 2.4 Instrumentos

Como método de recolección de datos, se realizó entrevistas a 5 encargados del nivel gerencial, a su vez, la Gerente General de MAB REBEL, colaboró con más detalles en relación a los cargos que maneja la empresa.

Para el levantamiento de perfiles se utilizó la herramienta del MPC de la firma de Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados, en la que constan los siguientes ítems: datos de identificación, localización en el organigrama, actividades del cargo y calificación, actividades sustanciales, competencias especiales, competencias cardinales, relaciones de trabajo, formación académica y requerimientos generales.

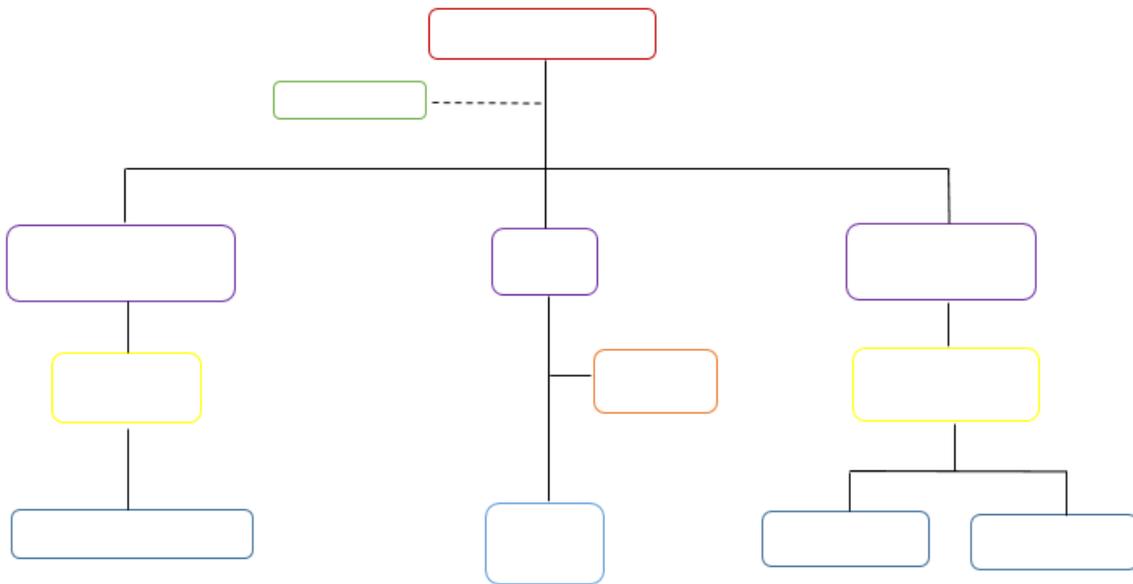
### Información del cargo

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	

<b>JEFE INMEDIATO:</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	

**1. Ubicación en el Organigrama**  
*Gráfico 1*

*Organigrama*



El cargo que se encuentre resaltado, toma como referencia la ubicación en el respectivo organigrama.

**3. Escala de Calificación de Actividades**

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

#### 4. Calificación de Actividades

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL FR+(CO*CM )</b>
<b>1</b>	Actividad esencial	5	3	4	17
<b>2</b>	Actividad	3	2	2	7
<b>3</b>	Actividad esencial	5	4	5	25
<b>4</b>	Actividad esencial	5	3	4	17
<b>5</b>	Actividad	5	2	1	7
<b>6</b>	Actividad	4	2	3	10

#### 5. Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIEN TOS</b>	<b>REQUERIM IENTO DE SELECCIÓ N</b>	<b>REQUERIM IENTO DE CAPACITA CIÓN</b>
Actividad esencial		X	
Actividad esencial		X	
Actividad esencial			x

## 6. Indicadores de Gestión

<b>Actividades</b>	<b>Criterios de eficacia</b>
Actividad esencial	Criterio
Actividad esencial	Criterio
Actividad esencial	Criterio

## 7. Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIM IENTO DE SELECCIÓ N</b>	<b>REQUERI MIENTO DE CAPACITA CIÓN</b>
Competencias 1		X	

Competencias 2		X	
Competencias 3			X
Competencias 4			X

### 8. Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Competencias 1	
Competencias 2	
Competencias 3	

### 9. Formación Académica

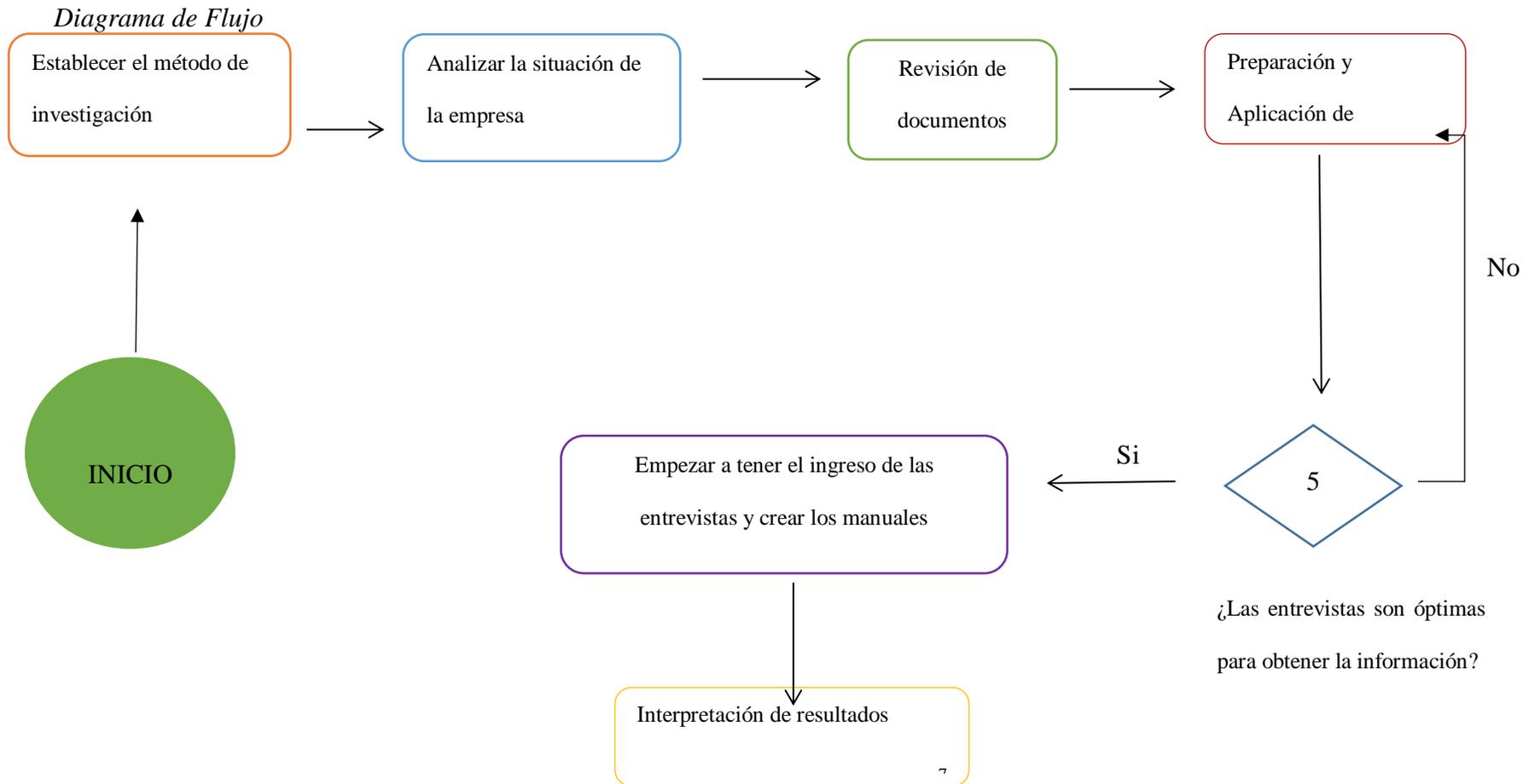
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL		TÍTULO
PRIMER NIVEL	EDUCACIÓN BÁSICA	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial Contaduría
SEGUNDO NIVEL	BACHILLER	
TERCER NIVEL	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	
CUARTO NIVEL	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

**Fuente:** Elaboración propia

Se toma en consideración el nivel resaltado, como requisito mínimo para el cargo.

# PROCEDIMIENTO (DIAGRAMA DE FLUJO)

Gráfico 2



## **2.5 Descripción del diagrama**

### **1. Establecer el método de investigación**

Es de tipo cualitativo debido a que no existe análisis de datos cuantificables y se usó la entrevista como instrumento de alcance exploratorio- descriptivo debido a que se trata de un tema no estudiado dentro del rubro del negocio, descriptivo porque se limita a la descripción de datos obtenidos, con un corte transversal pues se realizó en un tiempo determinado, no experimental ya que no hubo manipulación de variables.

### **2. Analizar la situación de la empresa**

La empresa “MAB REBEL” no cuenta con una estructura organizacional formada, es por esto que se ha decidido intervenir con esta propuesta de investigación para que la empresa tome en consideración para su estructuración.

La muestra corresponde a un total de 17 colaboradores, correspondientes a 12 cargos en total, en la cual se encuentran involucrados 1 persona por cada cargo a diferencia de los Asesores Comerciales que son 6 en total.

Para poder desarrollar los MPC se aplicó entrevistas a 5 responsables del nivel estratégico-gerencial (Gerente General, Asesor Jurídico, Jefe Administrativo-RR.HH., Jefe de finanzas y el Jefe de Marketing y ventas)

### **3. Revisión de documentos**

Se procedió a revisar documentos que sirvan de respaldo para poder elaborar con efectividad la investigación que llevará a optimizar el funcionamiento de la empresa MAB REBEL.

#### 4. Preparación y Aplicación de entrevistas

Con el apoyo de la Gerente General se procedió a realizar entrevistas de manera informal, generando citas con cuatro cargos adicionales, para poder recopilar la información necesaria para armar los manuales de perfiles por competencia.

Como método de recolección de datos, se realizó entrevistas a 5 encargados del nivel gerencial, a su vez, la Gerente General de MAB REBEL, colaboró con más detalles en relación a los cargos que maneja la empresa.

Para el levantamiento de perfiles se utilizó la herramienta del MPC de la firma de Consultores Empresariales Alfredo Paredes & Asociados, en la que constan los siguientes ítems: datos de identificación, localización en el organigrama, actividades del cargo y calificación, actividades sustanciales, competencias especiales, competencias cardinales, relaciones de trabajo, formación académica y requerimientos generales.

#### 5. ¿Las entrevistas son óptimas para obtener la información?

La información obtenida de las entrevistas, sirvieron como referencia de este proyecto; ya que, a través de éstas, se pudo obtener información acerca de las funciones de cada puesto y armar un perfil adecuado por cada cargo.

#### 6. Empezar a tener el ingreso de las entrevistas y crear los manuales

En base a la información otorgada y las entrevistas, se procedió a recopilar toda la información, para poder generar los manuales de perfiles por competencia.

#### 7. Interpretación de resultados

Una vez finalizados los Manuales de Perfiles por competencia, se pudo interpretar los resultados obtenidos de una manera estructura para poder elaborar el diseño de la evaluación de desempeño.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

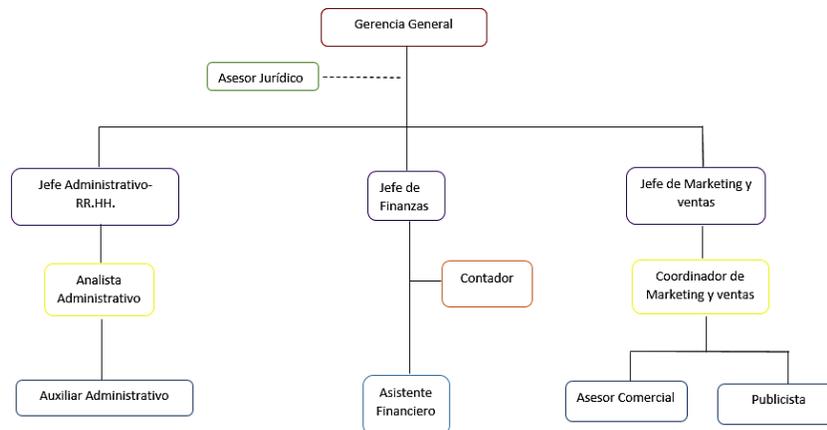
En el siguiente capítulo se presenta los resultados obtenidos de esta investigación, la cual consta de un organigrama, la filosofía corporativa, el Manual Orgánico Funcional, Manual de Perfil por competencias y el Diccionario.

#### 3.1 Organigrama

MAB REBEL no cuenta con un organigrama, se maneja a través de procesos de comunicación y definiendo cargos de manera informal, por lo que se ha propuesto un organigrama vertical, considerando las necesidades de la empresa, su funcionalidad y las responsabilidades que se ha meritan a cada cargo.

#### Gráfico 3

##### *Organigrama*



**Fuente:** Elaboración propia

Los cargos y la información obtenida de los 12 cargos se registraron en base a la información proporcionada por la Gerente General de la empresa.

### **3.2 Filosofía Corporativa**

Se propuso una filosofía corporativa para la empresa, en el cual se incluye Misión, Visión, Valores y el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas); los mismos que se ha podido realizar bajo el punto de vista de la Dueña de la empresa y los intereses que presenta la misma para con su empresa.

### **3.3 Misión**

Somos una empresa encargada de brindar productos dermo cosméticos y servicios de la más alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en relación con su cuidado personal, belleza e higiene.

### **3.4 Visión**

En el año 2027 llegaremos como pioneros en la distribución de productos dermo cosméticos a nivel local (Cuenca).

### **3.5 Valores**

- Honestidad
- Transparencia
- Lealtad
- Confianza

### **3.6 Manual Orgánico Funcional**

En este apartado se describen los Manuales Orgánicos Funcionales comprendidos en tres departamentos, el Administrativo, el Financiero o de Finanzas y el Departamento de Marketing.

En cada departamento se establecen la misión que corresponde a cada uno así también como los objetivos que deben de cumplir, la sub división y el organigrama departamento.

**Tabla 1**

*Mof Administrativo*

<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
----------------------------------

**Datos de identificación**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>
---------------------	------------------------------------



**Misión:**

Dirección, control y realización de seguimientos a los programas, aplicación de políticas, los procedimientos administrativos y desarrollo de talento humano, adelantando las gestiones que se requieran con el fin de asegurar el cumplimiento oportuno de programas, proyectos y planes determinados en la materia.
---

**Responsabilidades:**

Administración de los recursos administrativos y humanos que posee la empresa.
Análisis de la situación actual de la empresa, a través de datos de confiabilidad.
Planificación de los objetivos que tienen vinculación con un exitoso futuro para la empresa
Integración de los departamentos en todas las actividades que la empresa realice.
Solucionar diferencias que estén vinculadas con la empresa y el personal.

**Tabla 2**

*MOF Finanzas*

MANUAL ORGANICO FUNCIONAL	
<b>Datos de identificación</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>DEPARTAMENTO DE FINANZAS</b>



**Misión:**

Una administración eficaz y eficiente de los recursos financieros, con el fin de que contribuyan a alcanzar los objetivos de la institución y garanticen oportunamente el cumplimiento de las obligaciones tanto económicas, como laborales, apegándose estrictamente a la normatividad, para lograr que los usuarios se sientan satisfechos, mediante la constante optimización de los procesos de la con base a calidad.

**Responsabilidades:**

Realizar el control, planificación y control del presupuesto anual
Administración de finanzas, inversiones y reinversiones.
Administración de fondos económicos de acuerdo al presupuesto
Administración de ingresos y egresos
Control del proceso de nómina.

**Tabla 3**

*MOF Marketing*



**Misión:**

El departamento de marketing se enfoca en el tema de comercializar los productos y servicios; además de cumplir con la programación que la organización determina para marketing. Efectuará dentro del mercado local, el correspondiente posicionamiento de marca, así como la logística para enviar y entregar el producto, dando un seguimiento post-venta de cada producto.

**Responsabilidades:**

- Coordinación y organización de procedimientos que se llevan a cabo internamente y que están relacionados con ingresos, ventas y salidas de productos.
- Controlar cuentas y estadísticas de venta.
- Planificación estratégica del orden dentro del local, referente al personal.
- Efectuar en el local centro los ingresos y egresos de mercadería

### 3.7 Diccionario

**Tabla 4**

*Diccionario de competencias*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplos</b>
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica. Leer un memorándum de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal. Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario.
2. Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Actuar como juez en un complejo litigio legal. Responder preguntas sobre referencias de crédito. Tomar una orden de compra.
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Escribir una novela para su publicación. Escribir un memorándum para el personal indicando nuevas directivas. Anotar un mensaje telefónico.

4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema. Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo. Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
5. Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería. Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción. Contar el cambio para entregar a un cliente.
6. Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo. Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad.

		Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.
7. Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos. Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico.
8. Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Aplicar principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje. Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas.

9. Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	<p>Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla.</p> <p>Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes.</p> <p>Leer y corregir una carta.</p>
10. Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	<p>Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional.</p> <p>Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas.</p> <p>Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable.</p>
11. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	<p>Analizar las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración.</p> <p>Identificar y solucionar las quejas de los clientes.</p> <p>Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que cumplan los requerimientos especificados.</p>

<p>12. Recopilación de información</p>	<p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial.</p>	<p>Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión.</p> <p>Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados.</p> <p>Buscar procedimientos en un manual.</p>
<p>13. Organización de la información</p>	<p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>	<p>Desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de datos.</p> <p>Clasificar libros en una biblioteca según su tema.</p> <p>Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo.</p>
<p>14. Síntesis / Reorganización</p>	<p>Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.</p>	<p>Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal.</p> <p>Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción.</p> <p>Reordenar un archivo con el fin de mejorar la</p>

		búsqueda del material requerido.
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Desarrollar planes alternativos de transporte para un área urbana en crecimiento. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal. Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías.
16. Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Analizar los probables resultados de políticas de salud pública para combatir una epidemia. Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación. Determinar el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma más rápida.
17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana. Programar entregas tomando en cuenta la

		<p>distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos.</p> <p>Programar y coordinar una reunión de un día de duración.</p>
18. Evaluación de soluciones	<p>Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.</p>	<p>Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios.</p> <p>Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación.</p> <p>Identificar y corregir un error cometido en la preparación de un reporte.</p>
19. Pensamiento conceptual	<p>Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.</p>	<p>Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores.</p> <p>Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema.</p> <p>Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas.</p>

20. Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	<p>Detectar inconsistencias en un balance general y de resultados de un grupo corporativo.</p> <p>Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros.</p> <p>Identificar las variables básicas en un conjunto de datos.</p>
21. Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	<p>Aconsejar a pacientes depresivos durante un período de crisis.</p> <p>Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo.</p> <p>Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.</p>
22. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	<p>Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas.</p> <p>Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda.</p>

		Organizar citas médicas para una clínica.
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado. Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora. Solicitar donaciones para una obra de caridad.
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	Trabajar como embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo. Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido. Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo.
25. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario. Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación. Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de

		un reloj registrador de asistencia.
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre. Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones. Preguntar a un cliente si desea servirse una taza de café.
27. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países. Mantener una red de contactos externos a la organización. Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización.
28. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas. Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.

		Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
29. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Asesorar a una junta directiva de alto nivel en materia de políticas. Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño. Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional.
30. Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	Identificar el sistema de control requerido por una nueva planta de producción. Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. Seleccionar una fotocopiadora para la oficina.
31. Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes. Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre.

		Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario.
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos. Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo. Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo.
33. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado. Instalar interruptores en un sistema telefónico. Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
34. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	Elaborar sistemas expertos para analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales.

		<p>Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos.</p> <p>Escribir un programa en Basic para ordenar datos en una base datos.</p>
35. Comprobación	<p>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.</p>	<p>Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación.</p> <p>Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales.</p> <p>Aplicar un test de estación, para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta.</p>
36. Control de operaciones	<p>Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.</p>	<p>Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción.</p> <p>Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción.</p>

		<p>Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.</p>
<p>37. Operación y Control</p>	<p>Controlar la operación de equipos o sistemas.</p>	<p>Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico.</p> <p>Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado.</p> <p>Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.</p>
<p>38. Inspección de productos</p>	<p>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.</p>	<p>Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura.</p> <p>Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones.</p> <p>Chequear el borrador de un memorándum para detectar errores mecanográficos.</p>

39. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental. Despejar las partes móviles en maquinaria de producción. Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
40. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. Identificar el circuito causante de una falla eléctrica. Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente
42. Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a

	organizacional en condiciones ideales.	la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología. Preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional. Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto.
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a ciertos sectores de la industria. Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamblaje y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas necesarias. Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el

	plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	sector industrial si se aprueba un nuevo conjunto de leyes. Determinar cómo la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción. Determinar cómo la ausencia de un miembro del equipo afectaría el cumplimiento del trabajo.
45. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo. Identificar la razón principal por la cual los clientes están insatisfechos con los productos. Determinar qué ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida.
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica.

		<p>Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo.</p> <p>Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción.</p>
47. Evaluación de sistemas organizacionales	<p>Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.</p>	<p>Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía.</p> <p>Determinar por qué un gerente a subestimado los costos de producción.</p> <p>Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo.</p>
48. Organización de sistemas	<p>Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.</p>	<p>Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología.</p> <p>Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización.</p> <p>Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.</p>
49. Manejo del tiempo	<p>Manejar el propio tiempo y el de los demás.</p>	<p>Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos.</p>

		<p>Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana.</p> <p>Mantener un calendario mensual de citas.</p>
50. Manejo de recursos financieros	<p>Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.</p>	<p>Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario.</p> <p>Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo.</p> <p>Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos.</p>
51. Manejo de recursos materiales	<p>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.</p>	<p>Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos.</p> <p>Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas.</p> <p>Arrendar un local para reuniones de la gerencia.</p>

<p>52. Manejo de recursos humanos</p>	<p>Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.</p>	<p>Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento.</p> <p>Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico.</p> <p>Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.</p>
---------------------------------------	--	---

El diccionario anteriormente presentado está traducido y adaptado de:

Mumford, M., Peterson, N., & Childs, R. (1999).

Luego de efectuar una revisión de literatura, se consiguió un diccionario con cincuenta y dos competencias las cuales representan al personal de la empresa y aportan para lograr metas y objetivos.

El diccionario posee información relevante de la definición de las competencias y ejemplos que representa a la misma, las cuales son indispensables para completar los MPC.

## CAPITULO IV

### **4.1 Propuesta de evaluación de desempeño**

El objetivo de la propuesta de evaluación de desempeño, es generar una herramienta de evaluación que se aplique en todos los departamentos de la empresa. De esta forma se podrá tener un conocimiento exacto sobre el desenvolvimiento de los colaboradores en cada área en las que se desempeña, y de esta forma ayudará a tomar importantes decisiones relacionadas con la organización y sus trabajadores.

#### ***4.1.2 Etapa 1***

- Especificar opiniones para el desempeño.
- Escoger el sistema de evaluación.
- Elegir el método de evaluación puede ser cualquiera de los que se mencionan a continuación, recomendando para este caso la aplicación de una evaluación de 90 grados, que se utilizará por primera vez, con el propósito de que los colaboradores tengan la oportunidad de interrelacionarse con la herramienta.

#### ***4.1.2 Etapa 2***

Determinar para la evaluación, tiempo y responsabilidad.

- Establecer para la evaluación, fechas de Inicio y Finalización.
- Departamento encargado de la ejecución.

#### ***4.1.3 Etapa 3***

##### **Establecer el sistema que se utilizará para la medición**

Es necesario adaptar el método aplicado. Método: Evaluación por indicadores de competencia.

#### 4.1.4 Etapa 4

##### Evaluación de resultados

- Comparativa entre los resultados personales y el del jefe u otros.
- Los resultados deben ser presentados mediante gráficos
- Realizar una propuesta de mejora, en donde se deben tomar en cuenta los aspectos negativos o ciertas debilidades que el evaluado ha presentado, estableciendo fechas para el cumplimiento de actividades que ayuden a un mejor rendimiento.

#### 4.2 Modelo para evaluar el desempeño

En este apartado se requiere completar cada campo solicitado.

Se utilizó información levantada en la herramienta para levantamiento de perfiles. Se mantendrá un indicador de gestión, para cada una de las actividades esenciales, que servirá de apoyo con el fin de conocer si existe alguna debilidad en cuanto al desempeño laboral y sea posible tomar de inmediato acciones correctivas.

A continuación, se detallará un ejemplo correspondiente a una herramienta de 90°, evaluada al subalterno, por su Jefe.



**Tabla 5**

*Diseño de Evaluación de desempeño*

EMPRESA MAB REBEL						
Cargo Evaluado:						
Nombre del Evaluado						
Período que cubre la evaluación						
*En la siguiente tabla se presentara las actividades esenciales del cargo, la misma que será calificada en una escala de 0 a 100, debe poner su respuesta en el apartado de “calificación” en el rango que usted crea conveniente.						
ACTIVIDADES ESSENCIAL	CRITERIO DE EFICACIA	RANGO	EQUIVALENCIA	PONDERACION	CALIFICACION	OBSERVACIONES
<b>Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</b>	Elabora por lo menos 2 objetivos y 2 metas específicas para la empresa, de manera mensual.	93-100	Excelente	Siempre..		
		80-92	Bueno	Con frecuencia..		
		65-79	Regular	A veces...		
		<b>0-64</b>	<b>Malo</b>	<b>Casi...</b>		

## CONCLUSIONES

La finalidad de esta investigación, es presentar un modelo de gestión de talento humano por competencia a “MAB REBEL” debido a que no poseen documentos para respaldar perfiles de los trabajadores y así optimizar e innovar los procedimientos en el correspondiente departamento.

Aplicar una metodología para efectuar el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias, creó demasiada información sobre cada uno de los colaboradores. Muchos de ellos ya sabían, pero otros carecían de una completa información. Cada uno de ellos tenía conocimiento sobre sus funciones y pudieron expresar que reciben apoyo en determinados puestos, en caso de existir exceso de carga laboral. En lo que respecta a habilidades y conocimientos se demostró que es necesario continuar realizando capacitaciones, especialmente en el área de ventas, con el fin de alcanzar una mayor retención del cliente.

De la forma en la que se presenta en los objetivos de investigación, la propuesta de un modelo de gestión de talento humano, servirá de gran ayuda para obtener un mejor proceso en este campo, ya que será factible la identificación de las líneas de mando existentes dentro de la empresa. Además, se alcanza la definición de las actividades y un control de desempeño correcto. La expectativa es alcanzar un nivel máximo de competitividad trabajando con eficacia y eficiencia dentro de “MAB REBEL” y logrando que todos sus recursos humanos, se encuentren alineados a las estrategias empresariales.

Queda demostrado, que efectuar la aplicación de evaluación de desempeño en las

diversas empresas, servirá para alcanzar un desarrollo laboral óptimo, basándose en crecimiento personal y de aprendizaje, ya que las personas podrán conocer específicamente sus funciones, mejorarán o implementarán habilidades y conocimientos que les ayudará a lograr un mejor desempeño. Además, se podrá realizar un control sobre el cumplimiento del perfil por el cual la persona fue contratada.

## RECOMENDACIONES

La empresa “MAB REBEL”, tendrá que seguir desempeñando exitosamente sus funciones diarias, como lo ha venido realizando hasta la fecha. Se pone en consideración la implementación del Manual de Perfiles por Competencias efectuado en este proyecto, el mismo que hará posible la selección de personal idóneo, brindar capacitaciones al personal nuevo y las funciones a cada uno de los puestos de trabajo.

Sugiere la implementación del Manual de Perfiles por Competencias, vincularse con todos los trabajadores de la empresa y entregar una copia a cada uno; con el propósito de mantengan constantemente presente sus funciones específicas.

El organigrama que se propone a la empresa, hará factible una consecución correcta de los objetivos y una intercomunicación acertada entre sus niveles jerárquicos; razón por la que se pondrá en marcha y se vinculará con los miembros de la empresa. Por último, se sugiere a la empresa, continuar el procedimiento de desarrollo e implementar la Gestión de Recursos Humanos.

El Manual de perfil por competencias constituye el primer paso implementar exitosamente una Gestión de Talento Humano por competencias; para que la empresa “MAB REBEL” denomine a este proceso exitoso, debería poner en práctica nuevos procedimientos que tengan acoplamiento entre sí, como: políticas nuevas para seleccionar el personal, mantener planes constantes de mejora, desarrollo de trabajo social, etc.

## REFERENCIAS

- Abdón, M., & Arato, F. (2015). *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA E. RDU CRUC-IUA*. Retrieved August 3, 2022, from <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>
- Abril, M. (2018). *Diseños de procesos de Gestión de Talento Humano*. Universidad de Ambato. <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Repositorio UASB. Retrieved August 3, 2022, from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Camacho Flores, M. (2017). *LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS PERUANAS DE MANGO*. Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. Retrieved August 3, 2022, from <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/36b32848-20e8-4c48-97d1-a75200b45260/content>
- Carrasco Carrasco, J. (2009). *ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL* José Carrasco Carrasco Técnico de Recursos Humanos. Revista CEMCI. Retrieved August 3, 2022, from <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Cela, C. (2015). *Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Retrieved August 10, 2022, from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4991/1/T1950-MDTH-Cela-Dise%c3%b1o.pdf>

Cornejo, Á. (2020). *Implementación del proceso de evaluación del desempeño en la empresa Tarpuq Cia. Ltda. de la ciudad de Cuenca en el período*. Repositorio UPS. Retrieved August 3, 2022, from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18734/1/UPS-CT008765.pdf>

Décker, M. (2016). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Repositorio Universidad de Guayaquil. Retrieved August 3, 2022, from [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17276/1/mae%20rrhh\\_mayo\\_2017%202.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17276/1/mae%20rrhh_mayo_2017%202.pdf)

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica. [https://books.google.com.ec/books/about/Claves\\_de\\_la\\_estructura\\_organizativa.html?id=YsVA DgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Claves_de_la_estructura_organizativa.html?id=YsVA DgAAQBAJ&redir_esc=y)

Iranzo Enguádanos, M. (2015). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Retrieved 08 2, 2022, from <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135341/retrieve>

Lara, H. (2014). *Análisis de competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información*. Repositorio UASB. Retrieved August 3, 2022, from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3875/1/T1385-MBA-Lara-Analisis.pdf>

López, N. (2010). *Sistemas de gestión por competencias*. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=Un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,relaci%C3%B3n%20interpersonal%2C%20an%C3%A1lisis%20etc.\)](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=Un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,relaci%C3%B3n%20interpersonal%2C%20an%C3%A1lisis%20etc.))

Marin, E., Gonzalez, D., Contreras, J., & Corrales, L. (2021, November 11). *DISEÑO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PROYECTOS Y SERVICIOS INTEGRALES PSI SAS EDGAR CAMILO MARIN LAGOS D*. Universidad Piloto de Colombia.

Retrieved August 3, 2022, from

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10993/ENTREGA%20FINAL%20PROYECTO%20PRO%20PSI%20BIBLIOTECA.pdf?sequence=1>

Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019, 12). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Cepal. Retrieved August 3, 2022,

from [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf)

Münch Galindo, L. (2005). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN* (6th ed.). Pie de imprenta.

[https://moodle.uneg.edu.ve/pluginfile.php/56003/mod\\_resource/content/1/fundamentos-de-administracion-munch-garcia%20%281%29.pdf](https://moodle.uneg.edu.ve/pluginfile.php/56003/mod_resource/content/1/fundamentos-de-administracion-munch-garcia%20%281%29.pdf)

Orellana, J. (2015, 04). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa*

*Nikneacorp S. A*. Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa

Nikneacorp S. A. Retrieved August 3, 2022, from

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>

Ortiz, N., & Posada, J. (2012). *Modelos De Gestión Por Competencias*. Retrieved August 10,

2022, from

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3851/MODELO%20D>

[E%20GESTION%20POR%20COMPETENCIA%20NATALI%20ORTIZ%20-](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3851/MODELO%20D)

[%20JULIANA%20POSADA.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3851/MODELO%20D)

Ponce, J., Pastor, J., & Miño, G. (2020, 04 13). *Vol. 41 (14) 2020*. Revista ESPACIOS | Vol. 41 (14) 2020. Retrieved August 3, 2022, from

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411425.html>

Popo Mejía, F. (2015). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA FABIOLA POPO MEJÍA TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD ICESI FACULTAD DE DERECHO Y CI. Retrieved August 3, 2022, from

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78635/3/TG01024.pdf)

Quiroga, G., Umaña, I., & Vanegas, L. (2018). *CREACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COYOTE TRADE S.A.S*. CREACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COYOTE TRADE S.A.S. GINNA PAOLA QUIROGA ESPINOSA INGRID MARCELA UMAÑA. Retrieved August 3, 2022,

from

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8135/1/2019\\_creacion\\_filosofia\\_organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8135/1/2019_creacion_filosofia_organizacional.pdf)

Racha, L. (2018, 11). *Producción, circulación y consumo del discurso sobre “filosofía” empresarial al interior de las organizaciones y sus medi*. Repositorio institucional. Retrieved August 3, 2022, from

<https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/71113/TesisM.FCC.2018.Producci%C3%B3n.Rocha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Redrobán, M. (2015). *“La evaluación de desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la empresa Jara Seguridad”*. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL “La evaluación de

desemp. Retrieved August 4, 2022, from

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7220/1/T-UCE-0007-184i.pdf>

Ruiz, L. (2015, March 26). *Modelo de Gestión por Competencias*. EOI Escuela de Organización Industrial. Retrieved August 10, 2022, from

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Salcedo, S. (2016, September 20). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A. Salcedo Valiente, Silvia Eugenia Econ. Lucía M.* Repositorio Digital UCSG. Retrieved August 3, 2022, from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

Santillán, E. (2013). *PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES PRISELI DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA*. Retrieved 08, 2022, from

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4513/1/TUAMGC003-2013.pdf>

Tituaña, E. (2015). *“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y.*

Repositorio de la Universidad Internacional SEK Ecuador. Retrieved August 3, 2022, from

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUA%C3%91A%20SOTALIN.pdf>

Viñarás, M., Cabezuelo, F., & Herranz, J. (2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prima Social Revista de Ciencias Sociales*, (14),

379;410. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530012.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### *Diccionario de competencias laborales*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplos</b>
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica. Leer un memorándum de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal. Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario.
2. Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Actuar como juez en un complejo litigio legal. Responder preguntas sobre referencias de crédito. Tomar una orden de compra.
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Escribir una novela para su publicación. Escribir un memorándum para el personal indicando nuevas directivas. Anotar un mensaje telefónico.
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema. Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo. Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
5. Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería. Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción. Contar el cambio para entregar a un cliente.
6. Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo.

		<p>Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad.</p> <p>Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.</p>
7. Aprendizaje activo	<p>Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.</p>	<p>Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos</p> <p>Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos.</p> <p>Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico.</p>
8. Estrategias de aprendizaje	<p>Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.</p>	<p>Aplicar principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza</p> <p>Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje.</p> <p>Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas.</p>
9. Monitoreo y control	<p>Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.</p>	<p>Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla.</p> <p>Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes.</p> <p>Leer y corregir una carta.</p>
10. Pensamiento crítico	<p>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.</p>	<p>Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional.</p> <p>Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas.</p> <p>Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable.</p>

11. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Analizar las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración. Identificar y solucionar las quejas de los clientes. Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que cumplan los requerimientos especificados.
12. Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión. Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados. Buscar procedimientos en un manual.
13. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de datos. Clasificar libros en una biblioteca según su tema. Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal. Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción. Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido.
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Desarrollar planes alternativos de transporte para un área urbana en crecimiento. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal. Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías.
16. Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Analizar los probables resultados de políticas de salud pública para combatir una epidemia. Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con

		<p>el fin de proceder a su posible implementación.</p> <p>Determinar el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma más rápida.</p>
17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	<p>Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana.</p> <p>Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos.</p> <p>Programar y coordinar una reunión de un día de duración.</p>
18. Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	<p>Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios.</p> <p>Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación.</p> <p>Identificar y corregir un error cometido en la preparación de un reporte.</p>
19. Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	<p>Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores.</p> <p>Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema.</p> <p>Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas.</p>
20. Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	<p>Detectar inconsistencias en un balance general y de resultados de un grupo corporativo.</p> <p>Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros.</p> <p>Identificar las variables básicas en un conjunto de datos.</p>
21. Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	<p>Aconsejar a pacientes depresivos durante un período de crisis.</p> <p>Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo.</p>

		Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.
22. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas. Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda. Organizar citas médicas para una clínica.
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado. Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora. Solicitar donaciones para una obra de caridad.
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	Trabajar como embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo. Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido. Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo.
25. Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	Mostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario. Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación. Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia.
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre. Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones. Preguntar a un cliente si desea servirse una taza de café.

27. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países. Mantener una red de contactos externos a la organización. Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización.
28. Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas. Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto. Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
29. Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Asesorar a una junta directiva de alto nivel en materia de políticas. Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño. Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional.
30. Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	Identificar el sistema de control requerido por una nueva planta de producción. Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. Seleccionar una fotocopidora para la oficina.
31. Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes. Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre. Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario.
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos. Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo. Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo.

33. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado. Instalar interruptores en un sistema telefónico. Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
34. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	Elaborar sistemas expertos para analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales. Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos. Escribir un programa en Basic para ordenar datos en una base datos.
35. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación. Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales. Aplicar un test de estación, para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta.
36. Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción. Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción. Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
37. Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico. Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado.

		Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
38. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura. Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones. Chequear el borrador de un memorándum para detectar errores mecanográficos.
39. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental. Despejar las partes móviles en maquinaria de producción. Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
40. Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. Identificar el circuito causante de una falla eléctrica. Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente
42. Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología. Preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional. Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto.
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias

	importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	afectará a ciertos sectores de la industria. Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamblaje y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas necesarias. Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se aprueba un nuevo conjunto de leyes. Determinar cómo la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción. Determinar cómo la ausencia de un miembro del equipo afectaría el cumplimiento del trabajo.
45. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo. Identificar la razón principal por la cual los clientes están insatisfechos con los productos. Determinar qué ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida.
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica. Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo. Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción.
47. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía. Determinar por qué un gerente a subestimado los costos de producción.

		Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo.
48. Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología. Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización. Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos. Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana. Mantener un calendario mensual de citas.
50. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario. Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo. Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos.
51. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos. Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas. Arrendar un local para reuniones de la gerencia.
52. Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento. Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico.

		Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.
--	--	--

## MANUAL DE FUNCIONES

### ESTRATEGICO

- Gerente General
- Asesor Jurídico
- Jefe Administrativo-RR.HH.
- Jefe de Finanzas
- Jefe de marketing y ventas
- Coordinador de marketing y ventas
- Contador

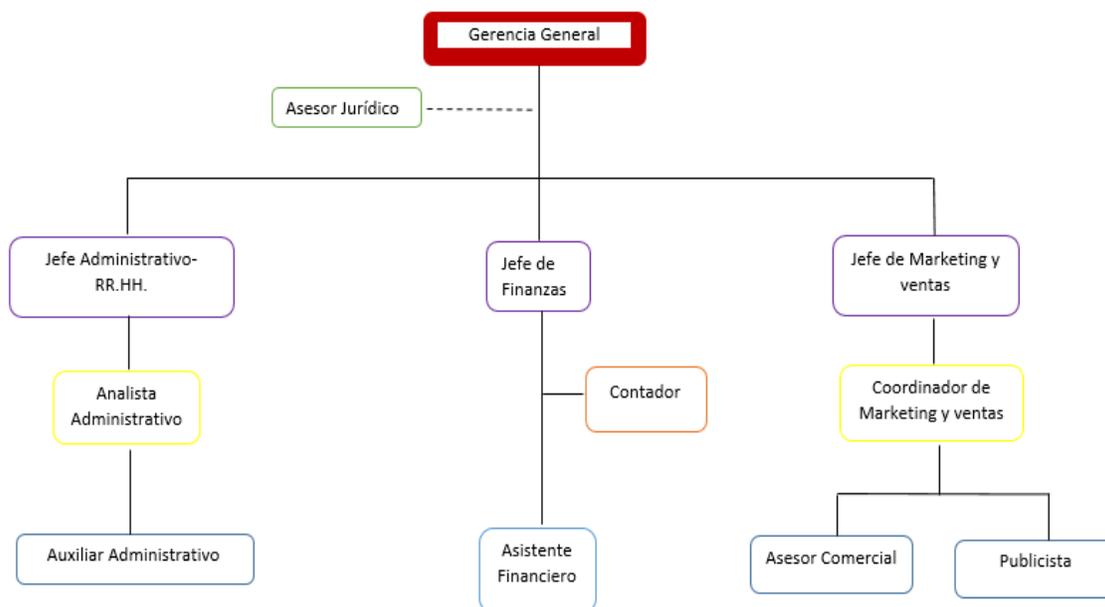
### *Anexo 2*

#### *MPC Gerente general*

### Gerente General

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Gerente General</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Gerencial
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	N/A
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefe Administrativo-RR.HH., Jefe de Finanzas, Jefe de Marketing y ventas, Asesor Jurídico (STAFF)
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto a su staff: planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



### Escala de Calificación de Actividades

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

### Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	5	4	4	21
	Desarrollar estrategias generales para	4	4	4	20

2	alcanzar los objetivos y metas propuestas.				
3	Gestiona a través de sus subordinados, vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	5	3	4	17
4	Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.	5	3	3	14
5	Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	2	3	5	17

### Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Gestión estratégica comercial	X	
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Desarrollo Organizacional	X	
Gestionar a través de sus subordinados, vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	Gestión empresarial	X	
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	Planificación	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
-------------	-----------------------

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Elabora por lo menos 2 objetivos y 2 metas específicas para la empresa, de manera mensual.
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Desarrollo 3 estrategias generales en el lapso de 1 mes.
Gestiona a través de sus subordinados; vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	Desarrolla 6 planes de acción a corto plazo, 3 a mediano plazo y 1 a largo plazo, de manera anual.
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	Realiza anualmente 2 estructuras administrativas.

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	X

## Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

## Formación Académica

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

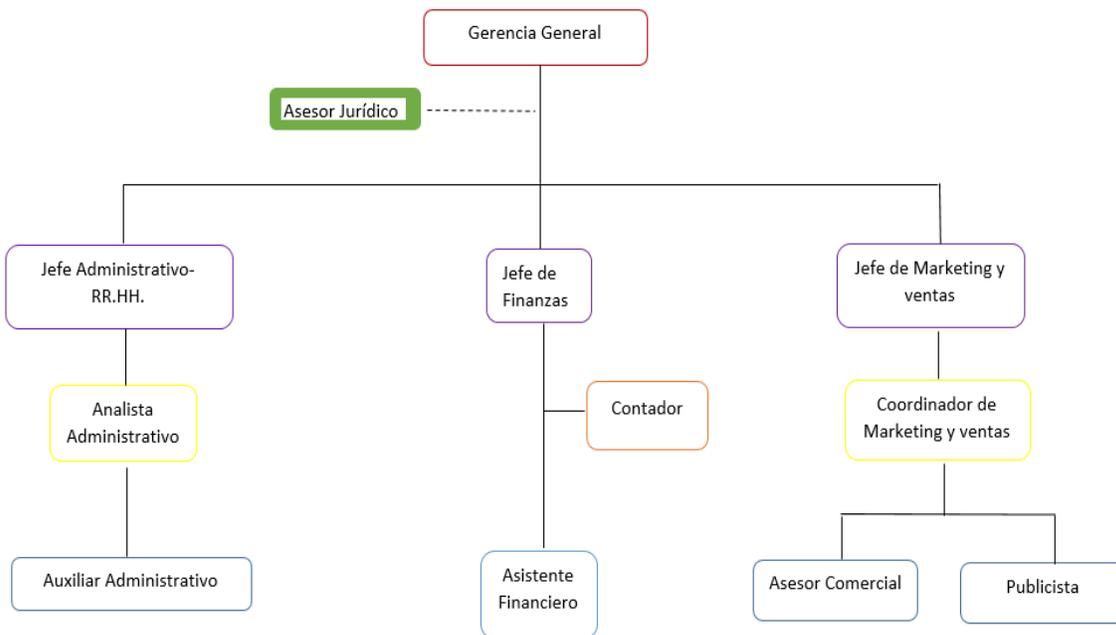
**Anexo 3**

**MOF Asesor Jurídico**

**Asesor Jurídico**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>ASESOR JURIDICO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GERENCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Asesorar en temas jurídicos para la correcta interpretación y aplicación de las Normas Legales, estatutarias y reglamentarias, y brindar apoyo legal a las unidades operativas y administrativas de la empresa.

**1. Ubicación en el Organigrama**



## Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Asesorar a los niveles de la compañía sobre aspectos legales y jurídicos.	4	4	3	16
2	Controlar la correcta interpretación, aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	2	3	2	8
3	Ejercer el patrocinio de la defensa judicial y extrajudicial de la empresa.	2	4	3	14
4	Revisar y gestionar reglamentos de la empresa y sus reformas.	2	4	3	14
5	Recopilar, mantener actualizada y difundir la legislación y reglamentación vigente, relacionada con el funcionamiento de la empresa.	3	2	3	9
6	Absolver y preparar consultas que impliquen pronunciamientos legales requeridos por los diferentes niveles de la empresa.	2	2	2	6
7	Velar por el cabal cumplimiento de los requisitos y procesos legales en las contrataciones de la empresa.	3	4	3	15
8	Revisar todo lo relativo a los procesos de contratación pública.	3	2	2	7
9	Dar fe de los actos de la Compañía.	4	4	4	20

## Escala de Calificación de Actividades

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

## Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Asesorar a los niveles de la compañía sobre aspectos legales y jurídicos.	Derecho económico y empresarial	X	
Velar por el cabal cumplimiento de los requisitos y procesos legales en las contrataciones de la empresa.	Asesoría legal empresarial	X	
Dar fe de los actos de la Compañía.	Auditoría legal	X	
Revisar y gestionar reglamentos de la empresa y sus reformas.	Legislación laboral	X	

### **Indicadores de Gestión**

<b>Actividades</b>	<b>Criterios de eficacia</b>
<b>Asesorar a los niveles de la compañía sobre aspectos legales y jurídicos.</b>	Asiste a 3 reuniones anuales para asesorar a la compañía en términos legales y jurídicos
<b>Velar por el cabal cumplimiento de los requisitos y procesos legales en las contrataciones de la empresa.</b>	Se reúne 1 vez de manera semestral para velar por la correcta legitimidad de los contratos.
<b>Dar fe de los actos de la Compañía</b>	Presenta un informe de manera anual para dar fe de los actos de la compañía.
<b>Revisar y gestionar reglamentos de la empresa y sus reformas</b>	Presentación anual de informe de reglamentos de la empresa.

### **Competencias Específicas**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>

Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	X
Orientación/Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	X	

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

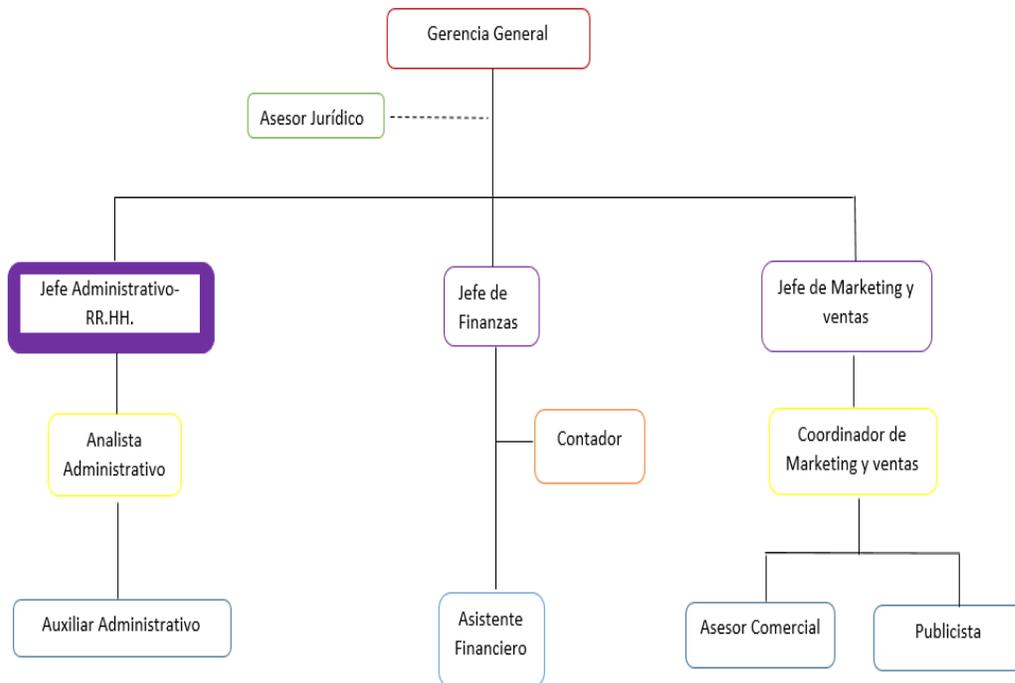
## Anexo 4

MOF Jefe administrativo

### Jefe Administrativo-RR.HH.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe Administrativo-RR.HH.
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Analista Administrativo
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Responsable del seguimiento del desempeño de cada área de la empresa, procesos generales, de recursos humanos, de despacho y reposición de insumos de la empresa.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



## Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Crear y coordinar procedimientos y sistemas administrativos para la optimización de procesos.	4	3	4	16
2	Estructurar calendarios y plazos de entrega.	3	2	2	7
3	Estructurar costos y gastos para la preparación de presupuestos.	4	3	3	13
4	Generar y actualizar descripciones de puestos.	2	3	3	11
5	Desarrollar objetivos y metas del departamento de recursos humanos.	4	2	3	10
6	Asegurar que las operaciones cumplan las políticas y las normativas de la empresa.	3	3	3	12
7	Desarrollar vías de comunicación interna eficaces.	2	2	3	8

## Escala de Calificación de Actividades

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

## Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Crear y coordinar procedimientos y sistemas administrativos para la optimización de procesos.	Gestión administrativa	X	
Estructurar costos y gastos para la preparación de presupuestos.	Contabilidad financiera	X	
Asegurar que las operaciones cumplan las políticas y las normativas de la empresa.	Auditoría en Gestión	X	
Generar y actualizar descripciones de puestos.	Gestión de Talento Humano	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Crear y coordinar procedimientos y sistemas administrativos para la optimización de procesos.	Presentar anualmente diagrama de flujo de los procesos administrativos de la empresa con 0% de errores.
Estructurar costos y gastos para la preparación de presupuestos.	Presentar informe anual de costos y presupuestos de la empresa con 0% de errores
Asegurar que las operaciones cumplan las políticas y las normativas de la empresa.	Disminución del 10% de sanciones o llamados de atención por incumplimiento de normativa de la empresa
Generar y actualizar descripciones de puestos.	Presentar actualización de perfiles cada 3 años en relación a la expansión de la empresa

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	x

Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	x

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

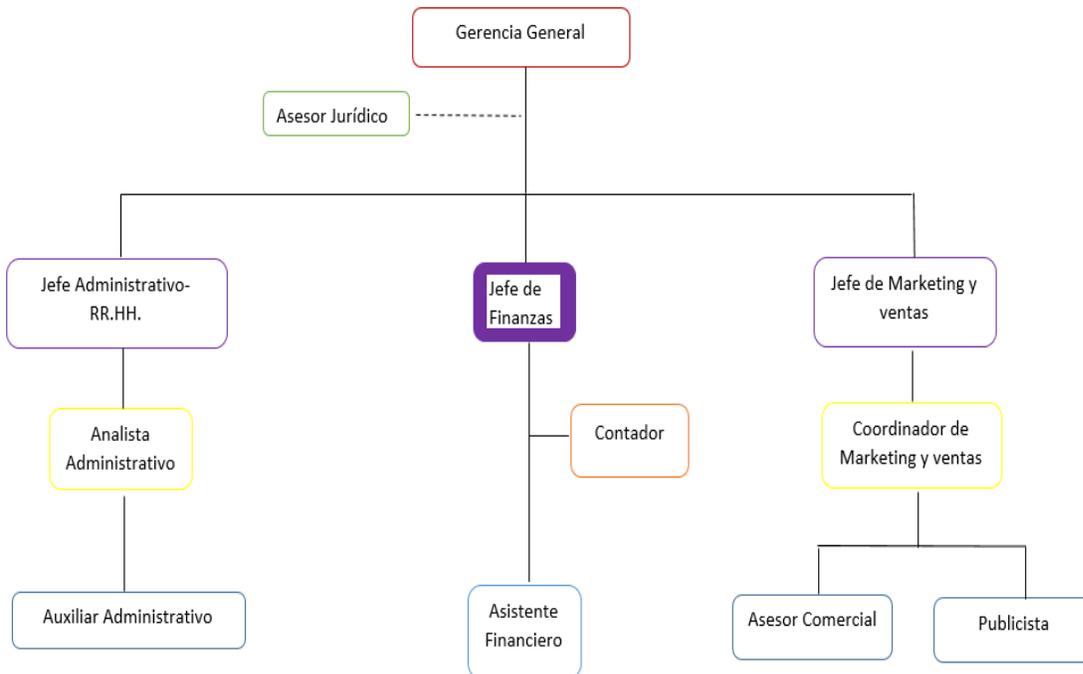
**Anexo 5**

*MOF Jefe de finanzas*

**Jefe de Finanzas**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe de Finanzas
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente Financiero, Contador
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Diseñar, asignar y supervisar el correcto funcionamiento del recurso financiero de la empresa; Prevenir adversidades económicas que puedan desequilibrar a la empresa.

**1. Ubicación en el Organigrama**



### Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM )
1	Diseñar, asignar y supervisar el presupuesto para cada área de la empresa.	4	3	3	13
2	Estimar los ingresos y gastos mediante proyecciones.	3	3	2	9
3	Realizar periódicamente informes de resultados.	2	2	2	6
4	Prevenir adversidades económicas que puedan afectar productos y servicios.	4	4	3	16
5	Supervisar auditorías internas.	2	3	3	11
6	Gestionar la comunicación financiera.	4	3	3	13

### Escala de Calificación de Actividades

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

### Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Prevenir adversidades económicas que puedan afectar productos y servicios.	Sostenibilidad y empresa	X	

Diseñar, asignar y supervisar el presupuesto para cada área de la empresa.	Gestión presupuestaria	X	
Gestionar la comunicación financiera.	Comunicación efectiva	X	
Supervisar auditorías internas.	Auditoría de gestión	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Prevenir adversidades económicas que puedan afectar productos y servicios.	Disminución anual del 10% de problemas financieros en la empresa
Diseñar, asignar y supervisar el presupuesto para cada área de la empresa.	Presentación anual de informe presupuestaria de la empresa
Gestionar la comunicación financiera.	Realización de afiches semestrales sobre el funcionamiento financiero de la empresa.
Supervisar auditorías internas.	Realización de auditoría anual con el 0% de errores

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

## Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

## Formación Académica

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

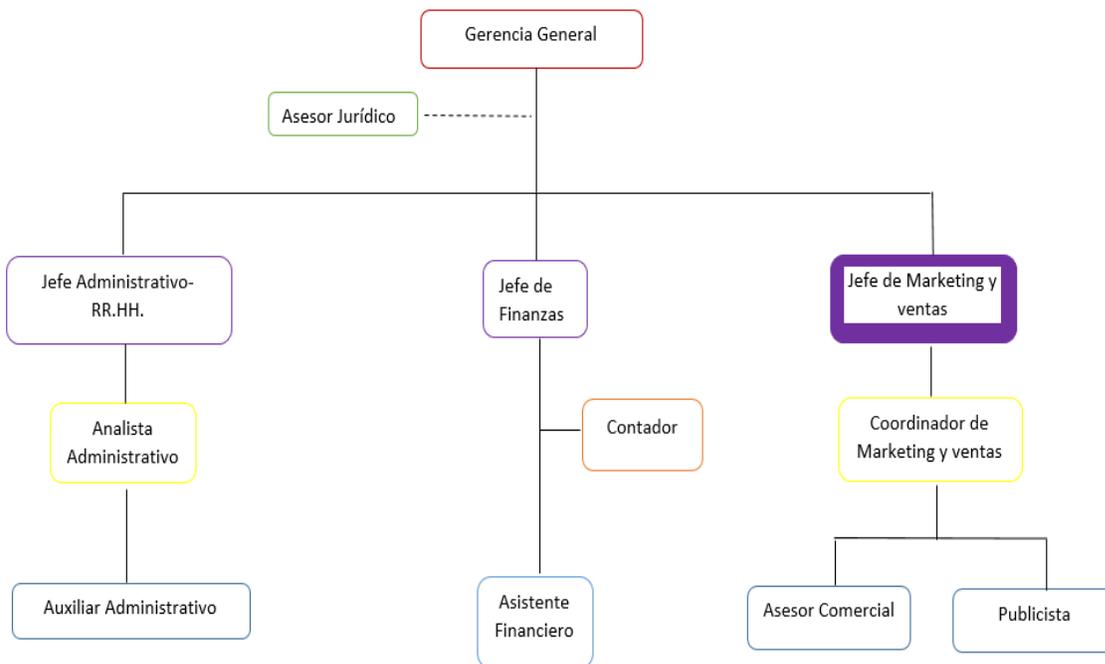
Anexo 6

MOF Jefe de marketing y ventas

Jefe de Marketing y ventas

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Jefe de Marketing y ventas</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Marketing
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Coordinador de Marketing y ventas
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.

1. Ubicación en el Organigrama



## Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Definir el plan estratégico comercial y de ventas y gestiona su puesta en marcha	3	3	4	15
2	Elaborar planes y estrategias de ventas para nuevos productos.	4	3	3	13
3	Planificar y organizar las actividades del trabajo del departamento de ventas (rutas, canales, clientes).	4	2	3	10
4	Coordinar reuniones con clientes potenciales.	4	2	2	8
5	Establecer las metas para el personal a cargo (vendedores, distribuidores y mercos impulsadoras).	4	2	2	8
6	Estudiar las tendencias del mercado.	3	2	2	7
7	Gestionar estrategias efectivas de ventas mediante las publicidades.	2	2	2	6
8	Colaborar en la capacitación y desarrollo del personal del departamento de marketing.	1	2	1	3

## Escala de Calificación de Actividades

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

### Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Definir el plan estratégico comercial y de ventas y gestiona su puesta en marcha	Marketing estratégico	X	
Elaborar planes y estrategias de ventas para nuevos productos.	Marketing estratégico	X	
Planificar y organizar las actividades del trabajo del departamento de ventas (rutas, canales, clientes).	Marketing estratégico	X	
Coordinar reuniones con clientes Potenciales	Gerencia de ventas	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Definir el plan estratégico comercial y de ventas y gestiona su puesta en marcha	Incremento anual del 10% de ventas.
Elaborar planes y estrategias de ventas para nuevos productos.	Incremento anual del 10% de ventas en productos nuevos.
Planificar y organizar las actividades del trabajo del departamento de ventas	Presentación semestral de planificación de procesos del departamento.
Coordinar reuniones con clientes Potenciales	Incremento semestral del 10% de cartera de clientes

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	x	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	x	
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar	x	

	preguntas adecuadas.		
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	x	
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	x	

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

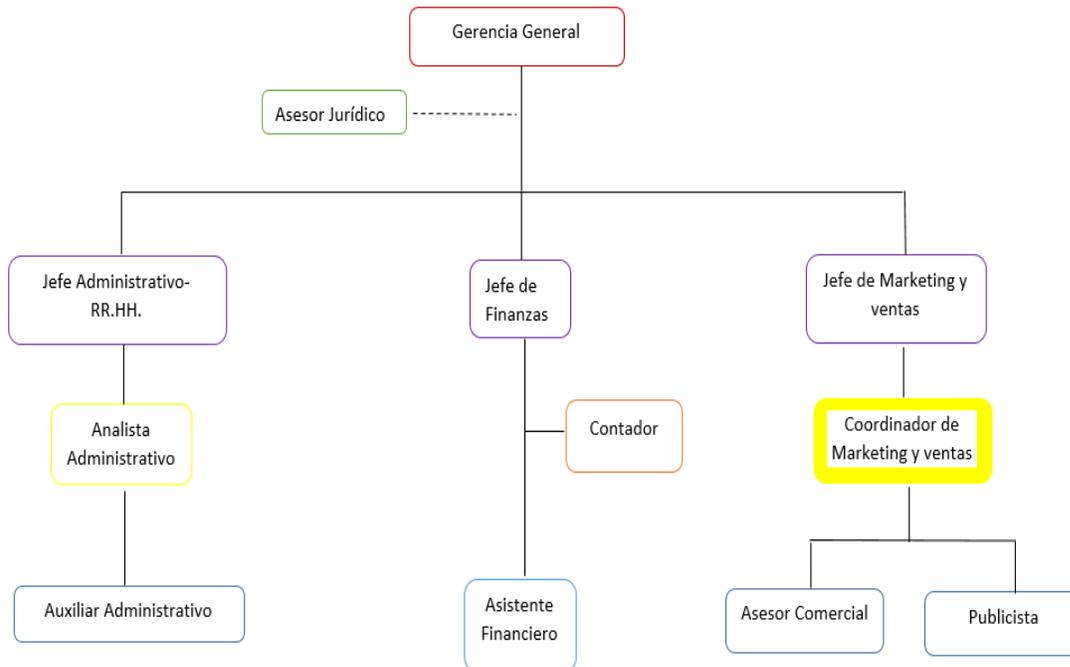
**Anexo 7**

*MOF Coordinador de marketing y ventas*

**Coordinador de marketing y ventas**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Coordinador de marketing y ventas</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Marketing
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Marketing y ventas
<b>SUPERVISA A:</b>	Asesor Comercial y Publicista
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Cumplir con los objetivos comerciales en incremento de ventas, mercado y clientes, utilizando eficientemente los recursos asignados.

**1. Ubicación en el Organigrama**



**Calificación de Actividades**

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Gestionar las cuentas por cobrar.	4	3	3	13
2	Visitar, desarrollar las relaciones con los clientes de los diversos canales de comercialización	5	3	2	11
4	Gestionar las dificultades que se presenten con los clientes.	5	2	2	9
5	Gestionar al personal para el cumplimiento de metas en ventas.	5	1	2	8
6	Supervisar el cumplimiento de las rutas de los vendedores.	4	1	1	5
7	Elaborar informes de ventas.	4	3	3	13

#### Escala de Calificación de Actividades

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

#### Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Gestionar las cuentas por cobrar.	Contabilidad general	X	

Elaborar informes de ventas.	Contabilidad general	X	
Visitar, desarrollar las relaciones con los clientes de los diversos canales de comercialización	Técnicas de ventas	X	
Gestionar las dificultades que se presenten con los clientes.	Técnicas de ventas	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Gestionar las cuentas por cobrar.	Incremento anual del 20% de cobro de cartera vencida.
Elaborar informes de ventas.	Presentación anual de informe de ventas con el 0% de errores.
Visitar, desarrollar las relaciones con los clientes de los diversos canales de comercialización	Incremento anual del 20% en retención de clientes.
Gestionar las dificultades que se presenten con los clientes.	Calificación del 90% en satisfacción del cliente.

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	x	
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o	x	

	grupos clave, cruciales para el logro de metas.		
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x	
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	x	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	x	

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

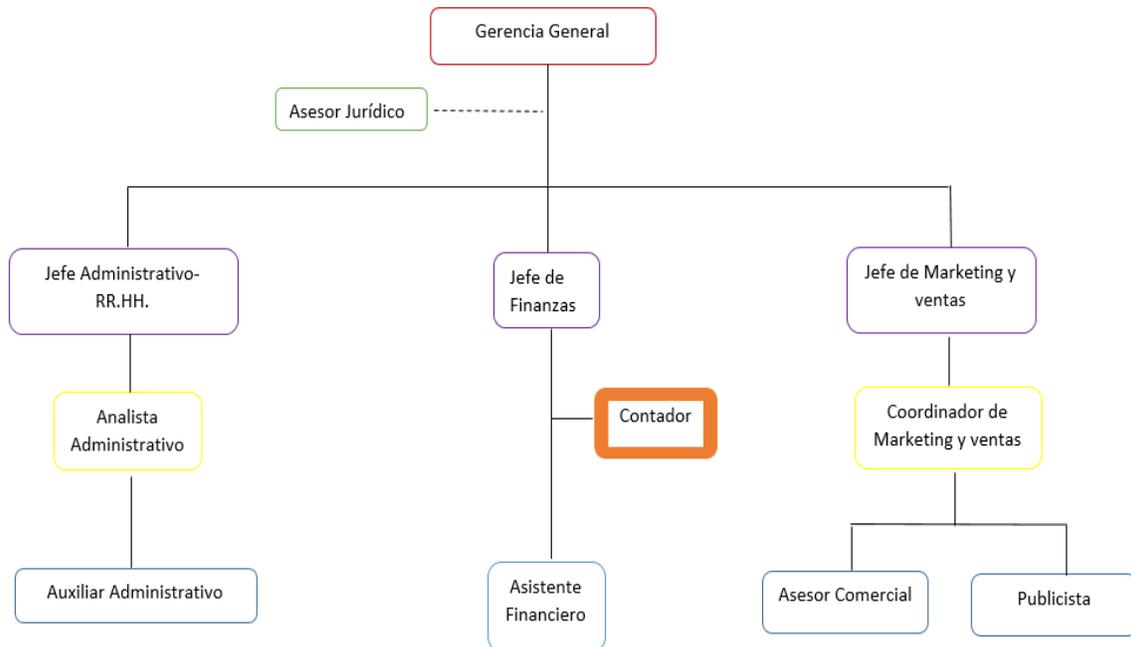
Anexo 8

MOF Contador

Contador

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

1. Ubicación en el Organigrama



## Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa a las entidades de control (SRI y Superintendencia de Compañías).	4	4	3	16
2	Auditar las cuentas por cobrar al área comercial.	4	3	3	13
3	Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa.	1	4	4	9
4	Calcular, registrar y analizar las declaraciones de impuestos, tasas, contribuciones y multas	4	4	4	20
5	Realizar las declaraciones y los anexos en el SRI.	3	3	2	9
6	Auditar las cajas de la empresa y cuentas por pagar.	4	3	3	13
7	Elaborar, coordinar y controlar los presupuestos de gastos	2	3	3	11
8	Auditar el archivo de ingresos, egresos, retenciones y conciliaciones.	2	4	2	10
9	Supervisar y auditar el archivo de facturas y notas de créditos.	4	3	2	10

## Escala de Calificación de Actividades

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

## Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Calcular, registrar y analizar las declaraciones de impuestos, tasas, contribuciones y multas	Auditoría tributaria	X	
Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa a las entidades de control (SRI y Superintendencia de Compañías).	Auditoría tributaria	X	
Auditar las cuentas por cobrar al área comercial.	Auditoría financiera	X	
Auditar las cajas de la empresa y cuentas por pagar	Auditoría Financiera	X	

### Indicadores de Gestión

<b>Actividades</b>	<b>Criterios de eficacia</b>
Calcular, registrar y analizar las declaraciones de impuestos, tasas, contribuciones y multas	Presentación anual de informe de rendición de cuentas.
Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa a las entidades de control (SRI y Superintendencia de Compañías).	0% de sanciones anuales con entidades de control
Auditar las cuentas por cobrar al área comercial.	Disminución del 15% de cartera vencida de la empresa
Auditar las cajas de la empresa y cuentas por pagar	Presentación de informe mensual de cierres de caja con 0% de error.

### Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>

		<b>N</b>	<b>IÓN</b>
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	X	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	x	

### Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO</b>
<b>PRIMER NIVEL</b>	EDUCACIÓN BÁSICA	Licenciado en Contaduría (Contador), Economista
<b>SEGUNDO NIVEL</b>	BACHILLER	
<b>TERCER NIVEL</b>	<b>ESTUDIOS UNIVERSITARIOS</b>	
<b>CUARTO NIVEL</b>	ESTUDIOS DE POST-GRADO, MAESTRÍAS, PHD, ETC.	

## **Operativo**

- Analista Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Asistente Financiero
- Asesor Comercial
- Publicista

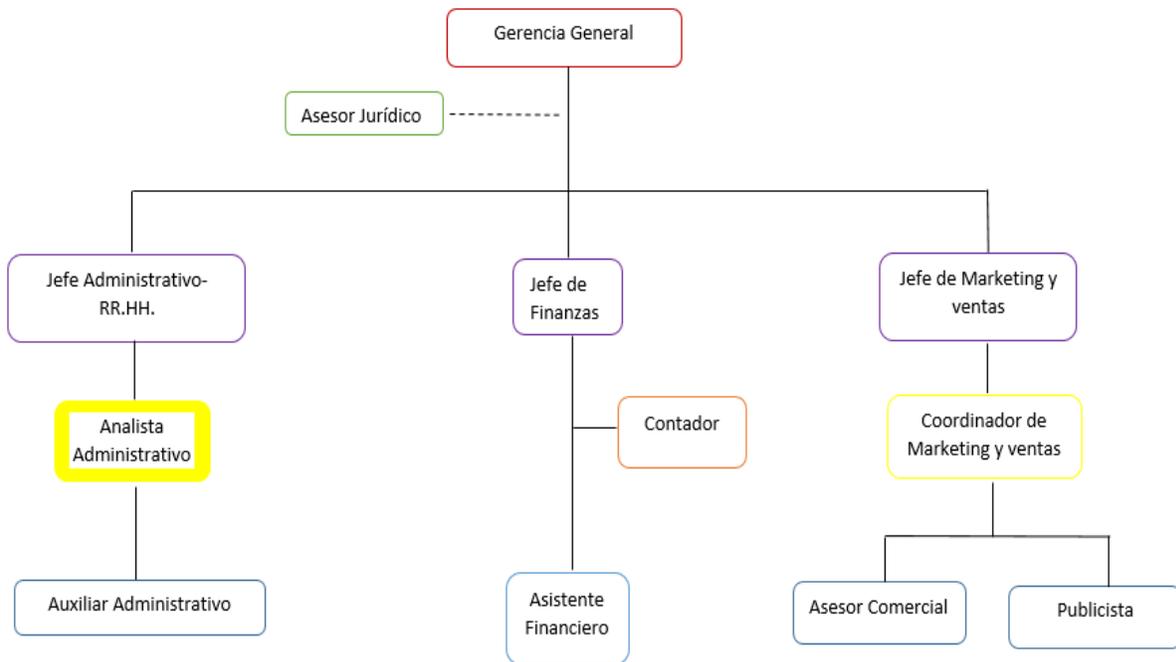
Anexo 9

MOF Analista Administrativo

**Analista Administrativo**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Analista Administrativo</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe Administrativo-RR.HH.
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar Administrativo
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Velar por la eficiencia operativa de la organización a través de una revisión continua y permanente actualización de los procesos, así como su debida documentación, manteniendo un enfoque de calidad y trabajo en equipo.

**1. Ubicación en el Organigrama**



## Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de los grupos de trabajo.	4	4	4	20
2	Recopilar información de diferentes herramientas con el objetivo de estudiar los datos y generar los reportes correspondientes.	2	2	2	6
3	Verificar el cumplimiento de calendario y plazos de entrega.	4	3	2	10
4	Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines	4	2	2	8
5	Coordinar la oficina y resolver cualquier problema o requerimiento administrativos	4	2	2	8
6	Actualizar y rediseñar procedimientos administrativos según el área de competencia.	1	4	4	17

## Escala de Calificación de Actividades

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

## Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de los grupos de trabajo.	Gestión administrativa	X	
Actualizar y rediseñar procedimientos administrativos según el área de competencia.	Gestión administrativa	X	
Verificar el cumplimiento de calendario y plazos de entrega.	Gestión administrativa	X	
Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines	Organización	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de los grupos de trabajo.	Grupos de trabajo cumplen con el 100% de actividades planificadas en la semana
Actualizar y rediseñar procedimientos administrativos según el área de competencia.	Presentación anual de diagramas de procesos administrativos con un 0% de error.
Verificar el cumplimiento de calendario y plazos de entrega.	0% de atrasos y errores en cumplimiento de tareas y actividades de la empresa
Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines	Mantener actualizada cada semana la agenda.

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	x	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	x	x
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	x	
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	x	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	x	x

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

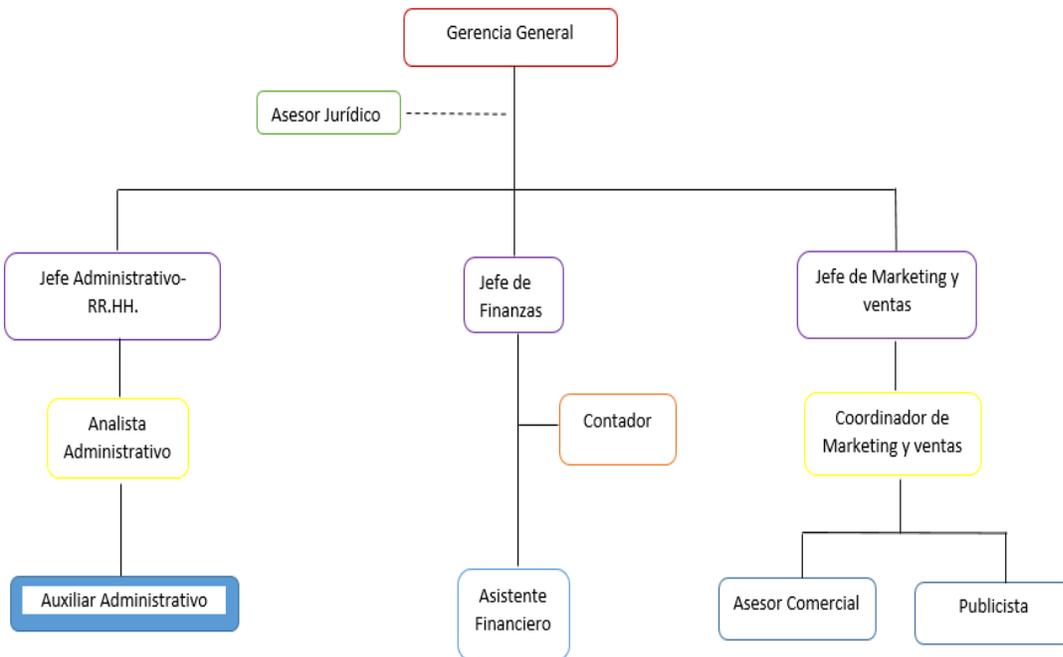
Anexo 10

MOF Auxiliar Administrativo

Auxiliar Administrativo

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Auxiliar Administrativo
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Analista Administrativo
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Brindar apoyo administrativo asistencial mediante la atención, seguimiento, registro y control de trámites, actividades, documentación y requerimientos del área funcional, acorde con las normas y procedimientos internos, asegurando que la gestión integral de las acciones se realice de forma eficiente y efectiva.

1. Ubicación en el Organigrama



## Calificación de Actividades

N°	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Recibir a los/as visitantes en la organización y guiarlos a sus destinos correspondientes.	5	1	1	6
2	Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia.	5	2	1	7
3	Monitorear, responder y reenviar correos entrantes de manera constante.	5	1	1	6
4	Coordinar los servicios de mensajería	4	2	1	6
5	Recibir, filtrar y distribuir la correspondencia entre los miembros del personal.	4	2	2	8
6	Tramitar los expedientes y procesos administrativos, según los protocolos adecuados y usando los medios pertinentes para ello.	4	2	2	8
7	Manejar ciertos programas específicos para agilizar y facilitar el trabajo diario de forma más eficiente.	5	1	2	7
8	Redactar, revisar y corregir documentos tales como memorandos, cartas, informes administrativos y técnicos, actas, cuadros, gráficos, presentaciones, entre otros.	5	2	2	9

## Escala de Calificación de Actividades

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

## Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Redactar, revisar y corregir documentos tales como memorandos, cartas, informes administrativos y técnicos, actas, cuadros, gráficos, presentaciones, entre otros.	Lengua y literatura	X	
Tramitar los expedientes y procesos administrativos, según los protocolos adecuados y usando los medios pertinentes para ello.	Paquete Office	X	
Recibir, filtrar y distribuir la correspondencia entre los miembros del personal.	Organización	X	
Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia.	Organización	X	

### **Indicadores de Gestión**

<b>Actividades</b>	<b>Criterios de eficacia</b>
Redactar, revisar y corregir documentos tales como memorandos, cartas, informes administrativos y técnicos, actas, cuadros, gráficos, presentaciones, entre otros.	Presentación de documentos a tiempo y con 0% de errores
Tramitar los expedientes y procesos administrativos, según los protocolos adecuados y usando los medios pertinentes para ello.	Tramitar documentos de la empresa en máximo 2 días con el 0% de errores
Recibir, filtrar y distribuir la correspondencia entre los miembros del personal.	Distribuir correspondencia a tiempo y con 0% de errores
Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia.	Mantener agenda telefónica actualizada

### **Competencias Específicas**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIM</b>	<b>REQUERIMI</b>
---------------------	-------------------	-----------------	------------------

		<b>IENTODE SELECCIÓ N</b>	<b>ENTO DE CAPACITAC IÓN</b>
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		x
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	x
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	X	

### Competencias Cardinales

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

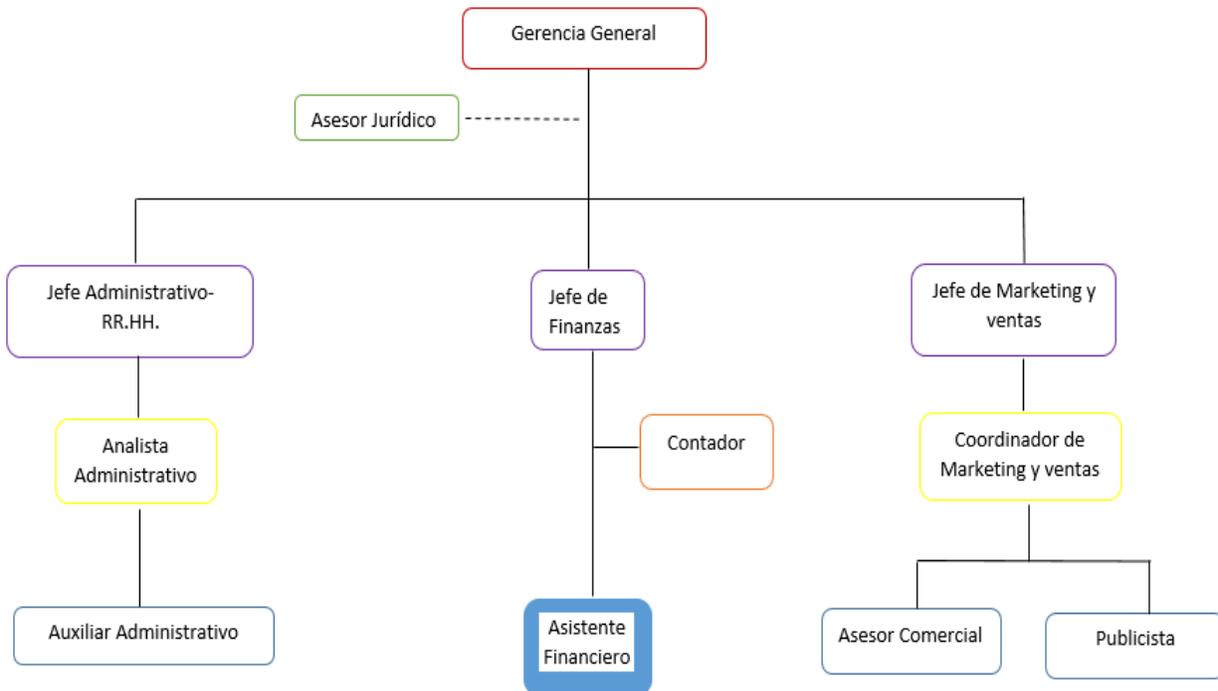
**Anexo 11**

*MOF Asistente Financiero*

**Asistente Financiero**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Asistente Financiero
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Financiero
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe de Finanzas
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Analizar y planificar la financiación de la empresa; estudiar la actualidad financiera; elaborar y controlar el adecuado proceso financiero.

**1. Ubicación en el Organigrama**



## Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Actualizar hojas de cálculo financieras con las transacciones diarias	5	1	1	6
2	Registrar y conciliar extractos bancarios	4	2	1	6
3	Tramitar el pago de impuestos	3	2	1	5
4	Ayudar en la confección de las nóminas mensuales y mantener los registros organizados	2	1	1	3
5	Preparar balances	4	1	1	5
6	Tramitar facturas y realizar el seguimiento con los clientes, proveedores y socios cuando sea necesario	3	1	1	4
7	Participar en las auditorías trimestrales y anuales	1	1	1	2
8	Llevar un registro de las cuentas por cobrar y por pagar	5	2	2	9
9	Crear informes de análisis de costes (costes fijos y variables)	3	2	1	5

## Escala de Calificación de Actividades

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

### Actividades Esenciales

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
Llevar un registro de las cuentas por cobrar y por pagar	Contabilidad superior	X	
Actualizar hojas de cálculo financieras con las transacciones diarias	Excel avanzado	X	
Registrar y conciliar extractos bancarios	Contabilidad	X	
Crear informes de análisis de costes (costes fijos y variables)	Contabilidad superior	X	

### Indicadores de Gestión

<b>Actividades</b>	<b>Criterios de eficacia</b>
Llevar un registro de las cuentas por cobrar y por pagar	Presentación de informe contable anual con 0% de errores
Actualizar hojas de cálculo financieras con las transacciones diarias	Presentación mensual de hojas de cálculo actualizadas con 0% de errores
Registrar y conciliar extractos bancarios	Presentación de informe contable anual con 0% de errores
Crear informes de análisis de costes (costes fijos y variables)	Presentación de informe contable anual con 0% de errores

### Competencias Específicas

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>

Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	x
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

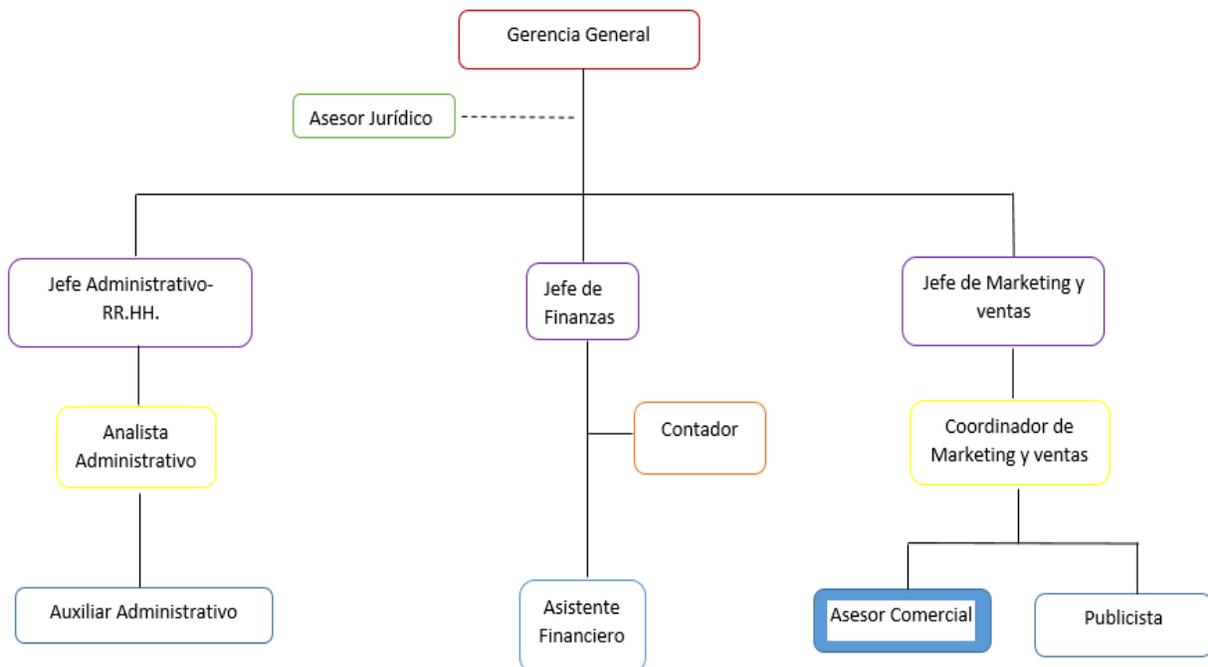
## Anexo 12

### MOF Asesor Comercial

#### Asesor Comercial

	<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIA</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Asesor Comercial
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GERENCIAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador de Marketing y Ventas
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	Vender los productos elaborados y comercializados por la empresa con buen trato y cordialidad.

#### 1. Ubicación en el Organigrama



## Calificación de Actividades

N <sup>o</sup>	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM)
1	Vender los productos de la empresa para cumplir con la meta de ventas.	5	2	2	9
2	Buscar y capta clientes potenciales para la empresa.	5	1	2	8
3	Realizar el cierre de caja y deposita el valor obtenido.	5	2	1	7
4	Visitar y entregar los productos a los clientes registrados en su rutero diario.	5	1	1	6
5	Verificar los productos despachados de bodega de producto terminado (fechas, calidad, cantidad).	4	1	1	5
6	Solicitar los productos mediante pedidos.	5	1	1	6
7	Atender las solicitudes y sugerencias de parte de los clientes.	4	1	1	5

## Escala de Calificación de Actividades

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

## Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Vender los productos de la empresa para cumplir con la meta de ventas.	Estrategia en ventas	X	
Buscar y capta clientes potenciales para la empresa.	Técnicas de ventas	X	
Realizar el cierre de caja y deposita el valor obtenido.	Contabilidad básica	X	
Visitar y entregar los productos a los clientes registrados en su rutero diario.	Técnicas de ventas	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Vender los productos de la empresa para cumplir con la meta de ventas.	Cumplir con el 100% de metas de ventas mensuales
Buscar y capta clientes potenciales para la empresa.	Incremento anual un 25% de cartera de clientes.
Realizar el cierre de caja y deposita el valor obtenido	Cierre diario de caja con el 0% de error
Visitar y entregar los productos a los clientes registrados en su rutero diario.	Entrega semanal del 90% de productos a clientes

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.		X
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.		x
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	X

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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

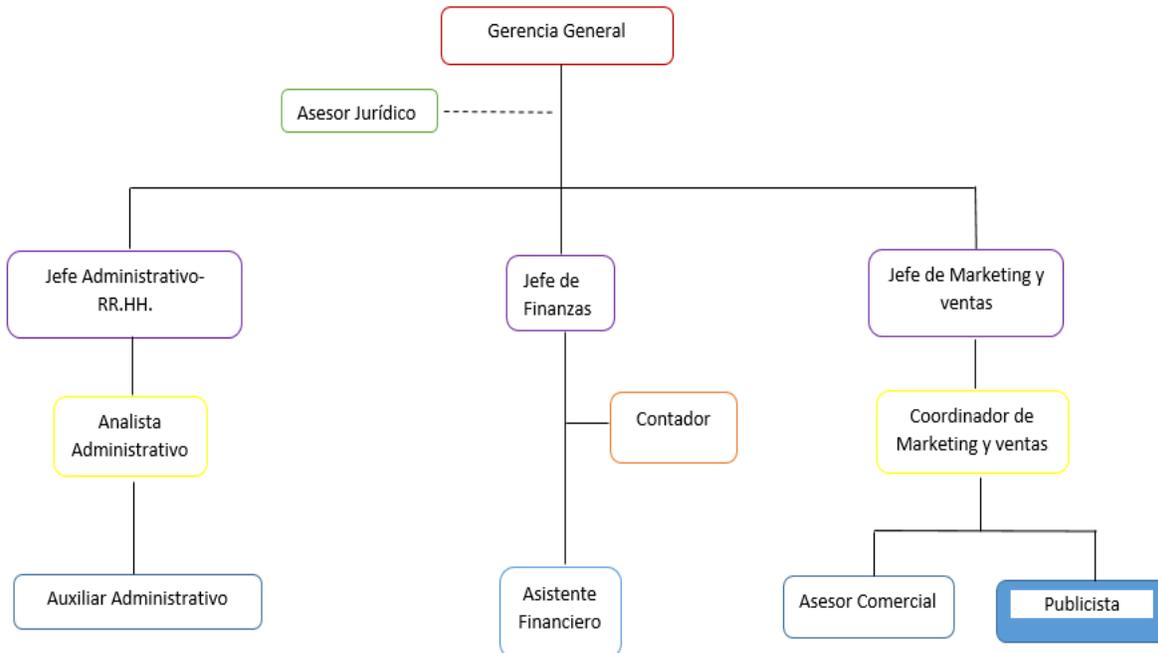
Anexo 13

MOF Publicista

**Publicista**

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

**1. Ubicación en el Organigrama**



### Calificación de Actividades

Nº	ACTIVIDADES DEL CARGO	FR	CO	CM	TOTAL FR+(CO*CM )
1	Manejar la página web y redes sociales de la empresa.	5	1	1	6
2	Desarrollar y ejecutar la identidad gráfica del grupo empresarial.	2	3	2	8
3	Realizar los diseños publicitarios del grupo empresarial (infografías, videos).	4	1	2	6
4	Diseñar los logos de las marcas del grupo empresarial.	2	1	2	4
5	Gestionar y diseñar la publicidad y comunicación interna del grupo empresarial.	2	1	2	4
6	Gestionar inventarios de banners, lonas, carteles publicitarios del grupo empresarial.	2	1	1	3
7	Redactar y difundir la publicidad de la empresa.	5	1	2	8

### Escala de Calificación de Actividades

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

### Actividades Esenciales

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	CONOCIMIENT OS	REQUERIM IENTO DE SELECCIÓ N	REQUERIM IENTO DE CAPACITA CIÓN

Redactar y difundir la publicidad de la empresa.	Lenguaje y comunicación digital	X	
Manejar la página web y redes sociales de la empresa.	Infografías	X	
Realizar los diseños publicitarios del grupo empresarial (infografías, videos).	Infografías	X	
Desarrollar y ejecutar la identidad gráfica del grupo empresarial.	Brandig	X	

### Indicadores de Gestión

Actividades	Criterios de eficacia
Redactar y difundir la publicidad de la empresa.	Presentar mensualmente los infogramas a tiempo y sin ningún error.
Manejar la página web y redes sociales de la empresa.	Presentar informe anual sobre cambios y manejo de página de la empresa
Realizar los diseños publicitarios del grupo empresarial (infografías, videos).	Presentar publicidad de la empresa cada campaña sin atrasos ni errores
Desarrollar y ejecutar la identidad gráfica del grupo empresarial.	Presentación de identidad grafica

### Competencias Específicas

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	X	

Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	x	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.		x
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	x	

### Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

### Formación Académica

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